Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9470666
Centre d'intérêt: 320

Journée de réflexion sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant (1993 : Collège de Rosemont).

L'évaluation du rendement du personnel enseignant / [textes présentés lors de la Journée de la réflexion sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant organisée par le Comité sur l'évaluation du personnel enseignant de la] Commission des affaires de relations du travail et des ressources humaines [et la] Commission des affaires pédagogiques. -- Montréal : Fédération des cégeps, 1993.
132 p. en pag. multiple ; 28 cm.

Journée tenue le 28 avril 1993 au Collège de Rosemont. Comprend des bibliogr. Glossaire.

Vedette(s)-secondaire(s): Fédération des cégeps. Comité sur l'évaluation du personnel enseignant * Fédération des cégeps. Commission des affaires pédagogiques

Descripteur(s): Evaluation de l'enseignant * Méthode d'évaluation * Modèle * Instrument d'évaluation * Opinion du personnel * Revue de la documentation * Collégial (Ordre d'enseignement)

Cette journée de réflexion visait à réunir des intervenants engagés dans une démarche d'évaluation du rendement du personnel enseignant des cégeps et à dégager des éléments à considérer dans la conception et l'implantation d'un système d'évaluation. Une revue de la documentation sur les modèles d'évaluation du personnel enseignant a été proposée aux participants de même que deux rapports d'enquête, l'un sur les pratiques d'évaluation dans 41 cégeps, l'autre sur les pratiques et perceptions liées à l'évaluation dans cinq cégeps. Une synthèse de la documentation sur le concept d'évaluation de l'enseignement a également été présentée. Recommandations.

Type de document:

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT

COMMISSION DES AFFAIRES DE RELATIONS DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES

COMMISSION DES AFFAIRES PÉDAGOGIQUES

Juin 1993

Fédération des cégeps, 500, boulevard Crémazie Est, Montréal, (Québec) H2P 1E7 – Tél.: (514) 381-8631

94-70666

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT

COMMISSION DES AFFAIRES DE RELATIONS DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES

COMMISSION DES AFFAIRES PÉDAGOGIQUES

Juin 1993

Fédération des cégeps, 500, boulevard Crémazie Est, Montréal, (Québec) H2P 1E7 – Tél.: (514) 381-8631

TABLES DES MATIÈRES

Section

COMPOSITION DU COMITÉ

1. INVITATION, BUT, OBJECTIFS ET PROGRAMME DE LA JOURNÉE DE RÉFLEXION SUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....1

2. DÉFINITIONS ET QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....2

3. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES MODÈLES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....3

4. TRANSPARENTS PRÉSENTÉS SUR LES MODÈLES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....4

5. RAPPORT DE L'ENQUÊTE MENÉE PAR THÉRESE YAÏ SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT DANS 41 CÉGEPS.....5

6. TRANSPARENTS UTILISÉS LORS DE LA PRÉSENTATION DE CETTE ENQUÊTE.....6

7. RAPPORT DE L'ENQUÊTE SUR LES PRATIQUES ET LES PERCEPTIONS LIÉES À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....7

8. TRANSPARENTS UTILISÉS LORS DE LA PRÉSENTATION DE CETTE ENQUÊTE.....8

9. «L'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT, LE QUOI AVANT LE COMMENT» TEXTE PRÉSENTÉ PAR CLAUDE GAGNON DU CÉGEP DE LA RÉGION DE L'AMIANTE.....9

10. TRANSPARENTS UTILISÉS PAR HUGHETTE BERNARD LORS DE SA PRÉSENTATION.....10

11. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ À LA CAP ET À LA CARTRH.....11

COMPOSITION DU COMITÉ

Le comité sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant était composé des personnes suivantes :

M. René Bouchard, président
Directeur des ressources humaines
Cégep de Rosemont

Mme Louise Brunet
Conseillère en gestion à la direction des services su personnel
Cégep de la région de l'Amiante

Mme Claudette Parent
Directrice des ressources humaines
Cégep André-Laurendeau

Mme Nicole Pion
Adjointe au directeur des services pédagogiques
Cégep de Saint-Hyacinthe

Mme Thérèse Yaï
Stagiaire à la Maîtrise en administration publique
Énap

M. Jean-Claude Laurin
Conseiller en gestion des ressources humaines
Fédération des cégeps

MANDAT DU COMITÉ

Développer des instruments d'évaluation des personnels, particulièrement des enseignants par les activités suivantes :

- Établir la situation de l'évaluation dans les collèges.
- Proposer un plan d'action.
- Recenser les grilles d'évaluation des personnels.

Le comité tient à remercier le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science pour son appui financier à ses travaux, appui qui a permis l'embauche de Madame Thérèse Yaï de l'Énap.

Invitation, but, objectifs et programme de la journée de réflexion du 28 avril 1993 sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant

Cégep de Rosemont
28 avril 1993

INVITATION

ÉVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Le comité conjoint d'évaluation du personnel enseignant de la Commission des affaires de relations du travail et de ressources humaines (C.A.R..T.R..H.) et la Commission des affaires pédagogiques (C.A.P.) vous fait parvenir le programme ainsi que les buts et objectifs de la journée de réflexion qui se tiendra le *mercredi 28 avril 1993, au Cégep de Rosemont.* La liste des participant(e)s est aussi jointe à cette invitation.

Un buffet froid sera servi sur place et sera financé à même les frais de 10$ que vous avez déjà payés. De même, des vignettes de stationnement, au coût de 3$ seront disponibles à la porte centrale.

Si vous avez d'autres questions, veuillez communiquer avec Mme Carole Mercier, à la Fédération des Cégeps, au (514) 381-8631.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Cette réunion se tiendra aux date, heure et endroit ci-dessous indiqués :

DATE : **LE MERCREDI 28 AVRIL 1993**
HEURE : **DE 8 H 30 À 18 H**
LIEU : **CÉGEP DE ROSEMONT**
6 400, 16ième Avenue
Montréal, Qc.
Salle du Conseil
Local E - 458

S.V.P.: Auriez-vous l'obligeance d'apporter un exemplaire de l'ouvrage de H. Bernard, *Processus d'évaluation de l'enseignement supérieur.*

LE BUT

Le but de cette *journée de réflexion* est de réunir certains intervenants engagés dans une démarche d'évaluation des ressources humaines de l'enseignement collégial et de pouvoir échanger, et envisager une démarche éventuelle d'évaluation.

LES OBJECTIFS

L'objectif général de la *journée de réflexion* est d'identifier des éléments à considérer dans la conception et l'implantation d'un système d'évaluation du personnel enseignant.

La perspective de l'institutionnalisation et de l'évaluation des enseignant(e)s du cégep peut soulever des questions sur la démarche à adopter pour concevoir et implanter avec succès un système.

De façon spécifique, cette *journée de réflexion* vise:

À partager l'expérience des cégeps les plus engagés dans cette démarche, en matière de conception, d'implantation et de gestion des résistances à l'évaluation.	**De profiter des suggestions et recommandations de consultants et-ou spécialistes en évaluation, quant aux paramètres à considérer dans la conception et l'implantation d'un système d'évaluation du personnel enseignant, pour en garantir le succès.**

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

08 H 30	Accueil et mot de bienvenue	René Bouchard,D.R.H. Collège de Rosemont
09 H 00	Quelques balises dans l'évaluation	Claude Gagnon
10 H 00	Présentation de quelques modèles de système d'évaluation du personnel enseignant	Thérèse Yai
10 H 20	PAUSE-SANTÉ	
10 H 30	Bilan des pratiques en évaluation du personnel enseignant dans les collèges du réseau. Présentation du diagnostic sur l'évaluation du personnel enseignant, dans cinq (5)collèges du Québec.	Thérèse Yai
11 H 15	Discussion et échanges	Animateur: Jean-Claude Laurin
12 H 15	Buffet froid servi sur place	
13 H 30	Conférencière invitée: Mme Huguette Bernard, auteure de: *Le processus d'évaluation de l'enseignement supérieur*	Huguette Bernard
15 H 00	Discussions et échanges	Animateur: Jean-Claude Laurin
16 H 00	Réaction face aux travaux du comité et recommandations pour: La commission des directeurs et directrices des Ressources Humaines; La commission des directeurs et directrices des services pédagogiques.	Danielle Garcia,D.S.P. Collège de Rosemont
16 H 30	Clôture de la journée	

Liste des participants et participantes à la session d'évaluation du rendement du personnel enseignant du 28 avril 1993

ANDRÉ-LAURENDEAU	Pierre Cadieux, DSP Gérard Larivière, adj. DSP Claudette Parent, DRH
ÉDOURD-MONTPETIT	Paul Boivert Jacques Désilet, cons.SE Clément Jenneau, RH Peter Ross, pédag.
FRANCOIS-XAVIER-GARNEAU	Jean Leclerc, DRH + 1 personne
GASPÉSIE ET DES ILES	Roger Cabot, DRH Jean Trudel, DSP
JOHN ABBOTT	Pas encore de réponse
LA POCATIERE	Paul Crête, adj. DRH Ghislain Parent, DSP Fernand Fisette, adj. DSP
MATANE	Perry Fournier, DRH André Renaud, adj. DSP
RÉGION DE L'AMIANTE	Louise Brunet, DRH Régis Allaire, DSP Yvon Patoine, adj. DSP Claude Gagnon, CP
RIMOUSKI	Gilles Bellavance, DRH Josée Lafleur, adj. DSP
ROSEMONT	René Bouchard, DRH Danielle Garcia, DSP Fernand Meloche, adj. DSP Michel Choquette, adj. DSP
STE-FOY	Richard Camiré, adj. DRH Sylvain Rossignol, adj. DSP
SAINT-HYACINTHE	Laval Dubé, DRH Jacques Boucher, CP Nicole Pion, adj. DSP Gilles Lépine, DSP Michel Millette, adj. DSP
ST-JEAN-SUR-RICHELIEU	Jules Roy, DRH + 1 personne
TROIS-RIVIERES	Ginette Dion, CSP Jacques Rioux, SE

Définitions et questions relatives à l'évaluation du rendement du personnel enseignant

documents présentés à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

AUTO-EVALUATION

Processus par lequel un sujet est amené à porter un jugement sur la qualité de son cheminement, de son travail ou de ses acquis en regard d'objectifs pré- définis et tout en s' inspirant de critères précis d'appréciation (Legendre 1988)

Est de moins en moins une opération de contrôle, de jugement de valeur et davantage une opération de développement (Gingras - Girard 1975, p. 13)

ÉVALUATION

Évaluer, c'est porter un jugement sur ce que le contrôle a donné comme informations sur les résultats obtenus (Ethier, 1989, p.252)

Terme éminemment politique dont la définition varie en fonction des finalités poursuivies (FNEEQ, 1992, p. 32)

C'est estimer, apprécier la qualité d'une chose ou d'un acte, déterminer la valeur d'une personne ou d'une démarche. Évaluer c'est se demander ce que vaut un service et comment l'améliorer. L'évaluation s'interroge sur la valeur de ce qui est et de ce qui se fait (Gingras, 1979, p. 14)

Évaluer c'est vouloir mieux être et agir, c'est identifier ce qui est et ce qui devrait être. (Gingras, 1979, p. 32)

Évaluer, c'est reconnaître la valeur de, c'est mettre en valeur (Huot, 1992, p.7)

L'évaluation est un processus qui consiste à recueillir des informations pour décider, préparer l'action (Ouellet, 1983, p.111)

L'évaluation est le processus par lequel on délimite, obtient et fournit des informations utiles permettant de juger des décisions possibles (Stufflebeam, 1974)

La comparaison d'une performance par rapport à un standard (Provus, Malcolm 1967)

Elle permet de juger des progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs et aux plans établis et de remédier aux situations de façon que les résultats correspondent aux objectifs et aux plans (Tardif, 1988 p. 16)

ÉVALUATION ADMINISTRATIVE

Elle tend à améliorer l'enseignement par le perfectionnement du personnel enseignant, au moyen de la sélection des points à corriger (Murray 1984, cité par H.Bernard, 1992, p.7)

ÉVALUATION CRITÉRIÉE

C'est comparer l'objet d'évaluation à un critère défini à l'avance, ce critère étant le seuil de satisfaction de celui qui doit prendre la décision ou le seuil de passage entre une décision ou une autre (Bujold, 1985, p.84)

ÉVALUATION DU PERSONNEL

L'évaluation du personnel est le jugement porté sur la façon dont une personne s'acquitte de sa tâche professionnelle (Conseil sup. de l'éducation 1982-83, P 61)

ÉVALUATION DE RENDEMENT

Processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente et sur le potentiel futur d'un subordonné en regard avec l'environnement de son travail (Castetter, 1976, p.231)

Constitue le point d'arrivée de la planification de la coordination et de l'organisation des ressources humaines. Elle est aussi le point de départ de l'élaboration de programmes de formation, de programmes de perfectionnement, de programmes de réorganisation de carrière (Boucher, 1992, p13)

ÉVALUATION FORMATIVE

L'évaluation formative consiste à aider un employé à réussir, à améliorer son rendement et à avancer sans sa carrière (Barnabé 1981, p. 183)

Elle tend à améliorer l'enseignement par le diagnostic, la rétroaction et la formation d'appoint (Murray, 1987, cité par H. Bernard 1992, p.7)

Vise à favoriser et à supporter l'amélioration et le développement des ressources humaines et des services (Conseil Sup. de l'éducation, 1982-83, p. 49)

ÉVALUATION FORMELLE

Série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation (Bergeron, 1988, p. 187)

Elle est basée sur un processus plus systématique et la cueillette d'information est faite à l'aide d'instruments de mesure éprouvés (Conseil sup. 1982-83, p. 12)

ÉVALUATION INFORMELLE

Elle se base à travers la vie courante, sur des perceptions parfois approximatives, des impressions diffuses, des normes intuitives (Conseil sup... 1982-83, p. 12)

Elle se base sur des impressions vagues et diffuses et sur des normes intuitives. Elles sont de qualité variable, parfois pénétrantes, parfois superficielles, parfois déformées (Laliberté, 1982, p. 90)

ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Processus permettant à une institution de juger de l'efficacité de son fonctionnement et de la qualité de ses services en fonction de son rôle et de ses objectifs (Conseil Sup... 1982-82, p.2)

Processus de préparation concertée et le résultat de cette démarche, soit la manière dont l'évaluation se fera dans l'institution (Gingras P.E)

ÉVALUATION IPSATIVE

Forme d'évaluation dans laquelle l'objet d'évaluation est comparé à lui-même. Dans un cas d'évaluation ipsative longitudinale, le rendement d'un employé dans une année sera comparé à son rendement des années précédentes. Dans un cas d'évaluation ipsative transversale le rendement d'un employé sur chaque partie de sa tâche est comparé à son rendement sur les autres parties (Bujold, 1985, p.186)

ÉVALUATION MODERNE

Le nouveau modèle d'évaluation du rendement propose une plus grande intégration des besoins individuels avec les buts de l'organisation. L'emphase est définitivement placée sur le développement personnel pris en charge autant pa l'individu que par l'organisation (Barnabé, 1981, p. 186)

ÉVALUATION NORMATIVE

On évalue de façon normative quand on compare l'objet d'évaluation à d'autres objets de même nature. Le critère recherché est donc la position relative de l'objet évalué par rapport aux autres objets (Bujold, 1985, p.84)

ÉVALUATION SOMMATIVE

L'évaluation sommative est celle qui fournit à l'évaluateur les données nécessaires à une prise de décision au sujet de l'employé. (Barnabé, 1981, p.183)

Rechercher à faire le point sur l'administration et la gestion des ressources et des services dans une perspecive de contrôle (Conseil sup... 1982-83, p. 49)

ÉVALUATION SYSTÉMIQUE

Une évaluation complète tenant compte de tous les ingrédients propres à donner une image fidèle de la qualité de l'école (Ethier, 1989, p.61)

Un processus organismique qui consiste à recueillir des informations significatives sur un système en rapport avec chacune des étapes perceptuelles rationnelle et fonctionnelle d'un processus afin de répondre à une question de jugement de valeur qui est posée au sujet d'une entité évaluée. (Ouellet, 1983, p.88)

Quelques questions...

1. Pourquoi évaluer?
2. Veut-on évaluer?
3. Comme on ne peut plus rattacher de bénéfices ou d'avantages sociaux à l'évaluation du rendement, que peut-on donner en contrepartie d'une évaluation?
4. Qui devrait avoir accès aux évaluations?
5. Doit-on se limiter à l'évaluation formative ou bien peut-on aussi penser à une évaluation administrative?
6. Qui devrait évaluer quel(s) objet(s)?
7. Quels paramètres considérer dans la conception et l'implantation?
8. Quelle autonomie laisser au département?
9. Quel rôle donner à la direction des services pédagogiques, aux étudiantes et étudiants, aux enseignantes et enseignants et à la direction des ressources humaines?
10. Quels instruments privilégier?
11. Quelles ressources sommes-nous prêts à investir dans l'évaluation?
12. Qu'est-ce qu'on devrait évaluer entre l'enseignement, l'enseignante ou l'enseignant, les apprentissages et les programmes?
13. Quelles stratégies utiliser? Commencer par les nouveaux? par les départements où cela fonctionne?
14. Quand commence-t-on un tel processus?
15. De quelles manières vaincre les résistances?
16. Voit-on l'opportunité de sessions de sensibilisation et de formation?
17. A-t-on le temps de faire de l'évaluation?
18. De quelles manières intégrer les intérêts des enseignantes et enseignants, des étudiantes et étudiants et des administrateurs dans l'évaluation?
19. De quelles manières promouvoir l'idée même de l'évaluation?

REVUE DE LITTÉRATURE

LES MODELES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

THERESE YAI

STAGIAIRE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

FÉDÉRATION DES CÉGEPS

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....2

1-LES BUTS DE L'ÉVALUATION.....4

2-LES MODELES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT.7

2.1-la méthode d'évaluation par animation de groupe(MEAG)..9

2.2-le plan de CARRIERE pour les enseignants.....12

2.3-l'évaluation informatisée des systèmes d'enseignement: le CATS.....15

2.4-le "growth contracting" ou plan de croissance professionnelle.....17

2.5-l'évaluation par les pairs.....18

2.6-l'évaluation par les étudiants.....19

2.7-les tests de compétence.....20

2.8-les attentes signifiées.....21

2.9-l'observation en classe.....22

2.10-le porte-folio ou dossier d'enseignement.....24

CONCLUSION.....26

BIBLIOGRAPHIE.....27

INTRODUCTION

Le Conseil des Collèges(1992), dans un bilan qu'il fait de la situation actuelle de l'évaluation au niveau collégial, a fait ressortir les acquis et les insuffisances en matière d'évaluation dans le système collégial.

Au niveau de l'évaluation des apprentissages, le Conseil mentionne que les collèges ont développé des politiques et des pratiques qui sont des acquis solides et indéniables en matière d'évaluation. Ainsi, tous les collèges du réseau selon la Fédération des cégeps (Sept. 1992), ont une politique d'évaluation des apprentissages.

Pour ce qui est de l'évaluation des programmes d'enseignement, la plupart des collèges ont adopté des politiques institutionnelles, et ont déjà des pratiques dans ce domaine.(Conseil des Collèges, 1992).

Quant à l'évaluation du personnel, même si on reconnait dans la plupart des collèges son bien-fondé, et que les résistances font place de plus en plus à la reconnaissance de l'évaluation comme moyen d'assurer le développement professionnel des individus, du travail reste à faire.(Conseil des Collèges, 1992).

Certains collèges ont commencé à mettre en place des politiques d'évaluation des ressources humaines, et plus spécifiquement du personnel enseignant. C'est ce volet qui fera l'objet de la présente revue de littérature.

Beaucoup de recherches ont été faites ces dernières années sur les méthodes d'évaluation du rendement du personnel enseignant au niveau post-secondaire, et plus particulièrement au niveau universitaire.

Cependant, la présente revue de littérature ne vise pas à faire un relevé exhaustif de tout ce qui s'est fait comme recherche dans le domaine de l'évaluation du rendement du personnel enseignant au niveau post-secondaire.
Cette recension des écrits veut plutôt proposer quelques modèles d'évaluation qui ont été développés et mis en application dans certaines institutions scolaires.
Il ne s'agit donc pas ici de tomber dans le travers des solutions ou recettes miracles aux problèmes de l'évaluation.

Nous allons dans un premier temps, présenter les buts que vise toute évaluation du personnel enseignant au niveau post-secondaire. Ensuite, nous présenterons brièvement dix modèles d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

1-LES BUTS DE L'ÉVALUATION

Lorsqu'un processus d'évaluation de l'enseignement est mis en place c'est selon Bernard(1992) pour:

-fournir à l'enseignant(e) un diagnostic de son enseignement dans le but de l'améliorer (évaluation formative);

-obtenir des renseignements qui pourraient aider l'administration à prendre des décisions concernant l'enseignant(e) sur le plan professionnel (évaluation administrative);

-fournir aux étudiant(e)s des informations qui puissent les éclairer dans leur choix de cours et la planification de leur cheminement scolaire;

-fournir aux chercheur(e)s en éducation des données pour la recherche sur le personnel enseignant, l'apprentissage et l'évaluation des enseignant(e)s.

Bernard(1992) mentionne que parmi ces quatre types d'évaluation, l'évaluation formative et l'évaluation administrative sont les plus fréquentes.

L'évaluation administrative est menée dans le cadre de décisions à prendre pour l'avancement professionnel des enseignant(e)s et des postes à combler ou à supprimer. Cette évaluation est aussi perçue par les enseignant(e)s comme un instrument de discrimination, mis entre les mains "d'administrateurs pas toujours qualifiés" pour administrer l'évaluation ou interpréter les résultats.

L'évaluation administrative ou sommative peut aussi être un moyen de sanctionner un(e) enseignant(e) à des fins de classification ou de promotion.

Quant à l'évaluation formative, elle est menée à des fins de diagnostic et d'amélioration de l'enseignement. Elle vise à la fois la croissance professionnelle et la croissance personnelle de l'enseignant(e). Étant la plus efficace des deux, l'évaluation formative est un moyen de motivation, elle peut avoir une fonction de régulation et peut être abordée dans une perspective de décisions à prendre à la lumière d'une formation spécifique et pertinente.

L'évaluation formative et l'évaluation administrative sont complémentaires, dans la mesure où elles convergent vers le même but qui est celui d'améliorer l'enseignement.
Cependant, elles se distinguent sur les éléments suivants:

-l'objet de l'évaluation;
-les sources d'information;
-le moment de l'évaluation;
-les moyens d'évaluation;
-les méthodes d'évaluation;
-les résultats de l'évaluation;
-la fréquence de l'évaluation.

Le tableau ci-joint (tableau 1) illustre bien la distinction qu'on peut faire entre ces deux types d'évaluation.

TABLEAU 1: Evaluation formative et évaluation administrative

Évaluation formative et évaluation administrative

	Évaluation formative	Évaluation administrative
Objet	certains aspects	ensemble des dimensions et des activités d'enseignement composant la tâche du professeur
Sources	unique ou multiples	multiples
Moment	préalable à l'évaluation administrative	à la fin de l'activité d'enseignement
Moyens	spécifique, subjectif	global, objectif, systématique
Méthode	souple	standardisée
Accès aux résultats	professeur ou toute autre personne autorisée	professeur, comité, administration
Fréquence	selon les besoins du professeur	évaluation de tous les cours ou d'un échantillon représentatif de toutes les activités d'enseignement

Tirée de "processus d'évaluation de l'enseignement supérieur. Théorie et pratique"
H.Bernard, 1992.

2-LES MODÈLES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Dans les différents ouvrages que nous avons consultés, plusieurs modèles d'évaluation ont été abordés.
Mais nous avons recensé dix modèles que nous avons trouvé pertinents pour l'enseignement collégial, et que nous présentons dans cette partie. Il s'agit de:

-la méthode d'évaluation par l'animation de groupe (MEAG)
-le plan de carrière chez les enseignants;
-l'évaluation informatisée des systèmes d'enseignement: le C.A.T.S.;
-le "growth contracting" ou plan de croissance professionnelle;
-l'évaluation par les pairs;
-l'évaluation par les étudiants;
-les tests de compétences;
-les attentes signifiées;
-l'observation en classe;
-le port-folio.

Nous avons retenu ces modèles car ils ont tous été utilisé pour l'évaluation du personnel enseignant, et certains d'entre eux, ont fait leurs preuves.

Ces modèles peuvent servir d'orientation ou de cadre de référence pour les personnes chargées de l'évaluation du personnel enseignant au niveau collégial.

Notre présentation des modèles étant sommaire et plutôt schématique, les personnes désireuses d'en savoir plus long sur ces différents modèles, pourront se référer à la bibliographie.

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION PAR ANIMATION DE GROUPE

Elle a été élaborée en 1982 à l'Université Laval pour le comité de programme de la faculté de médecine. Ce comité était alors à la recherche d'un mode d'évaluation des cours faisant appel directement à la perception des étudiant(e)s plutôt qu'à l'utilisation d'un questionnaire écrit et préparé par le professeur.

La M.E.A.G., méthode d'évaluation par animation de groupe part du principe que l'évaluation formative est le moyen de cheminer vers l'excellence en éducation.

Surtout qu'en enseignement, l'évaluation est un moyen privilégié pour obtenir du feed-back à des fins d'auto-régulation et d'amélioration des performances.

La méthode d'évaluation par animation de groupe se veut un outil d'évaluation formative au service du professeur(e), à des fins d'amélioration de son enseignement, de ses performances, des conditions générales d'interventions et d'apprentissage chez l'étudiant(e).

Cette méthode d'évaluation veut contribuer à répandre l'usage de l'intérêt à susciter l'évaluation formative et du suivi à assurer après une évaluation. Ces deux éléments sont reconnus comme deux conditions importantes pour favoriser une plus grande efficacité de l'évaluation.

La méthode d'évaluation par animation de groupe est inspirée de la technique Delphi et de celle du groupe nominal (T.G.N). Cette méthode comporte trois étapes dans le cas d'un cours (formulation des impressions sur le cours sous formes d'énoncés écrits par chaque étudiant(e); mise en commun des appréciations; et établissement par le groupe d'un niveau d'accord pour chaque appréciation)

Pour vérifier la fiabilité des appréciations émises par les étudiant(e)s lors de l'évaluation des cours par la M.E.A.G., Robert Talbot(1992), a mené une recherche dans laquelle, il a démontré que 82% des professeur(e)s évalué(e)s selon cette méthode se disent satisfait(e)s en général, contre 18% qui la considèrent peu valable et peu utile.

La M.E.A.G. rencontre certains inconvénients dans son application. Il s'agit des exigences liées à l'application de cette méthode d'évaluation. En effet, il est prescrit dans le guide d'utiliser la M.E.A.G avec rigueur pour éviter des revers inattendus, et aussi de faire attention à ne pas dépasser 90 minutes dans sa durée d'application pour éviter l'effet de fatigue des participant(e)s. Il est recommandé d'utiliser la M.E.A.G à la mi-trimestre, mais les professeur(e)s sont plutôt favorables à l'utiliser à la fin du trimestre comme dans le cas d'une évaluation finale.

De plus, le fait que l'enseignant(e) agisse comme animateur ou animatrice peut affecter le feed-back donné par les étudiant(e)s.

Malgré, ces inconvénients, il s'avère que la M.E.A.G présente une présomption satisfaisante de fiabilité, son temps d'application est court et cette méthode permet de faire ressortir les éléments qui font l'objet d'un consensus dans le groupe. L'enseignant(e) en dernier ressort a le choix quant aux points sur lesquels elle ou il désire avoir le plus de feed-back.

LE PLAN DE CARRIERE POUR LES ENSEIGNANTS

Le plan de carrière selon Clermont Barnabé (1992) est un concept américain appelé *career ladder*. Il consiste en une hiérarchisation des fonctions d'enseignement auxquelles correspondent des degrés différents de responsabilités qui tiennent compte des degrés différents des compétences des enseignants. C'est essentiellement un système de promotion à l'intérieur de la profession. Le plan de carrière est devenu un mouvement aux États-unis, à la suite de plusieurs rapports qui mettaient en relief le besoin d'améliorer la profession enseignante, ainsi que le développement professionnel des enseignant(e)s. Certains recommandaient entre autres que les salaires des enseignant(e)s reposent sur le rendement et que la promotion soit liée à un système d'évaluation.

Les objectifs que vise le plan de carrière sont de trois ordres:

-il permet de reconnaître les enseignant(e)s dont le rendement mérite d'être souligné. D'où la nécessité de se doter d'un système d'évaluation du rendement.

-il offre une forme de récompense aux enseignant(e)s dont le rendement est excellent.

-il récompense aussi les enseignant(e)s qui font des efforts pour améliorer leur enseignement, en mettant l'accent sur le développement professionnel de l'enseignant(e).

Le plan de carrière comprend donc un système de promotion, un système d'évaluation au mérite et un programme de développement professionnel.

Le système d'évaluation de ce plan de carrière est développé spécifiquement pour des fins de promotion, et repose en plus de l'observation des enseignant(e)s en classe, sur d'autres sources de données telles que les plans de cours, le rendement scolaire des élèves, l'évaluation par les pairs ainsi que par les étudiant(e)s. Dépendamment des États, le choix des évaluateurs ou évaluatrices dans un plan de carrière change. Dans certains États, toutes les évaluations sont conduites par le supérieur immédiat de l'enseignant(e). Dans d'autres, c'est plutôt une équipe d'évaluateurs formés du supérieur immédiat de l'enseignant(e) et d'un certain nombre d'enseignant(e)s ou d'autres personnes choisies par l'enseignant(e), qui procède à l'évaluation. Ou encore, tous les évaluateurs(trices) sont des enseignant(e)s de la même école que, l'enseignant(e) évalué(e). Enfin, un autre État exige dans son plan de carrière que les enseignant(e)s évaluateurs(trices) soient au dernier échelon du plan de carrière.

Même si les plans de carrière peuvent améliorer les conditions de travail des enseignant(e)s, ils comportent pour la plupart des limites, qui sont des obstacles à leur développement et à leur réussite.

Clermont (1992) nous signale la difficulté à implanter ces plans de carrière, vu la difficulté de développer un système d'évaluation viable techniquement et politiquement.
Une autre difficulté réside au niveau du support que l'on doit obtenir de l'administration supérieure et surtout des centrales syndicales.

Songer à implanter des plans de carrière pour les enseignant(e)s au Québec, amènerait des chambardements au système d'éducation actuel, et supposerait toute une concertation entre le ministère de l'Éducation et la Centrale de l'enseignement du Québec (Clermont,1992).

L'ÉVALUATION INFORMATISÉE DES SYSTEMES D'ENSEIGNEMENT: LE C.A.T.S.

Le C.A.T.S. est un programme informatisé qui permet à chaque département de compiler et analyser des données reliées à l'efficacité de l'enseignement. Ce programme développé par l'ICSD du Collège John Abott est utilisé par plus de 18 collèges et universités aux États-unis, au Canada et en Afrique. Au Canada, ce programme est surtout utilisé en Colombie Britannique, où le ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle l'a introduit dans ses 19 collèges communautaires et instituts techniques.

Ce système d'évaluation comprend un ou des questionnaires, l'auto - évaluation de l'enseignant(e), les prédictions des réponses des étudiant(e)s par l'enseignant(e) et l'analyse des données.

Cette méthode permet d'assurer la confidentialité des données, qui sont analysées par ordinateur. L'information recueillie est ensuite présentée de façon à permettre son usage optimal.

Même si certains professeurs sont sceptiques quant à la validité des résultats obtenus, il reste que cette méthode permet de donner régulièrement aux étudiant(e)s un feed-back, et que ces derniers sont plus productifs lorsqu'ils sont impliqués et qu'ils sont conscients des attentes de l'enseignant(e).

Le C.A.T.S. est cependant un instrument d'évaluation parmi plusieurs autres.

L'utilisation d'autres instruments tels que l'évaluation par les pairs, la compilation de données autant qualitatives que quantitatives, etc. ne pourrait qu'être utile à tout(e) enseignant(e) désireux d'évaluer sa compétence.

LE "GROWTH CONTRACTING" OU PLAN DE CROISSANCE PROFESSIONNELLE

C'est un plan qui, selon G. Donald, rédigé conjointement par l'enseignant(e) et son supérieur immédiat trace les grandes lignes d'un plan de croissance professionnelle pour l'enseignant(e) ainsi que les méthodes d'évaluation qui seront retenues.

Les objectifs que le "growth contracting"veut atteindre sont de trois ordres:

- -acquérir des moyens d'améliorer le département;
- -apporter une méthode détaillée et complète pour l'évaluation au niveau de l'institution;
- -se procurer des moyens plus précis et plus justes pour effectuer une évaluation du département.

Le "growth contracting" est composé des éléments suivants: une auto-évaluation, une liste des activités quotidiennes de l'enseignant(e), une formulation des objectifs à atteindre (utiliser les données de l'auto-évaluation pour améliorer l'enseignement, revoir les nouveaux manuels d'enseignement pour les appliquer au cours, etc.), et des moyens à prendre pour atteindre ces objectifs.

Ce plan est révisé sur une base annuelle ou sur trois ou cinq ans. Les méthodes d'évaluation faisant partie de ce plan peuvent être le rendement scolaire des étudiant(e)s, l'évaluation par les pairs ou par les étudiant(e)s, le suivi avec l'évaluateur, etc.

L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Il s'agit ici d'une évaluation faite par un comité restreint de collègues oeuvrant dans le même service ou ayant les mêmes tâches. Compte tenu de la nature professionnelle du travail du personnel enseignant dans les collèges, les pairs se trouvent être les mieux placés pour apprécier adéquatement le rendement d'un membre du personnel enseignant. Cependant, cette forme d'évaluation peut susciter de l'anxiété, faire craindre au personnel le rejet par les pairs et ainsi créer des tensions et des malaises.

Malgré ces inconvénients, il n'en demeure pas moins que l'évaluation par les pairs est une méthode largement répandue en Amérique du nord, dans les institutions d'enseignement post-secondaire.

Néanmoins pour obtenir plus de succès, Salamé(1992) recommande d'intégrer cette méthode à un système complexe d'évaluation et ainsi, de s'appuyer sur des sources d'informations provenant d'autres méthodes d'évaluation, pour des décisions administratives concernant la carrière de la personne à évaluer.

L'ÉVALUATION PAR LES ÉTUDIANT(E)S

De plus en plus, on implique les usagers dans les évaluations des pourvoyeurs de services éducatifs.

C'est surtout les étudiant(e)s qui sont les plus utilisé(e)s comme sources d'information à propos de l'évaluation du personnel enseignant.

Le principal instrument est le questionnaire. L'avantage de cette méthode est qu'elle est relativement plus économique à administrer et à interpréter. De plus, les indices de fidélité obtenus par les instruments généralement utilisés sont selon Salamé(1989), relativement élevés.

Par contre, certains problèmes peuvent apparaître lors de l'application de cette méthode.

En effet, le choix des critères d'évaluation, leur précision et limites, ainsi que l'hétérogénéité des usagers, font que l'on recommande d'être prudent et raisonnable, lorsqu'il s'agit d'utiliser l'évaluation par les usagers(étudiant(e)s) à des fins sommatives.

LES TESTS DE COMPÉTENCE

C'est surtout aux États-unis qu'ils sont le plus utilisés, et plus particulièrement à la fin de la période de probation des futur(e)s enseignant(e)s. Cependant, une controverse existe quant à l'utilisation des résultats de ces tests.

En effet, la plupart des enseignant(e)s via leurs syndicats reconnaissent la pertinence d'utiliser les résultats de ces tests uniquement pour obtenir leur brevet ou diplôme d'enseignement, mais pas pour des décisions administratives telles que l'octroi de la permanence, le réengagement, etc.

Le test le plus utilisé sur le plan mondial est le test américain le N.T.E.(National Teacher Examination). Ce test consiste en des questions à choix multiples, portant sur la langue maternelle, les sciences humaines, les sciences pures, la formation pédagogique et professionnelle. On y retrouve aussi 26 autres tests de spécialités.

Le contenu du N.T.E. est périodiquement mis à jour.

Des critiques virulentes ont été soulevées contre l'utilisation de ces tests. Entre autres, mentionnons le manque de relation entre les résultats du N.T.E. et différentes mesures de performance des enseignant(e)s.

LES ATTENTES SIGNIFIEES

Selon Proulx et Roy cités par Patoine(1989), les attentes signifiées comprennent les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

Ce modèle comprend les étapes suivantes: la discussion des champs de responsabilité; la fixation des objectifs de rendement; la détermination des critères et des points de contrôle; la discussion des résultats et comparaison des objectifs avec les résultats.

Cette évaluation comporte certaines données pertinentes à l'évaluation, une auto-évaluation du subordonné sur l'atteinte des objectifs, une évaluation individuelle par le supérieur de chacun de ses subordonnés et une rencontre formelle d'évaluation entre le supérieur et le subordonné.

Ce modèle a l'avantage de permettre à l'évaluateur d'agir comme un conseiller et non pas comme un inquisiteur.

Cependant, pour assurer un succès à ce modèle, la participation de tous les intervenants aux différentes étapes de ce processus est très importante.

L'OBSERVATION EN CLASSE

Cette méthode est selon Salamé(1989), la méthode la plus usuelle de cueillette des données sur la performance des membres du personnel enseignant en cours d'exercice de leur fonction. Parmi les méthodes d'évaluation des enseignant(e)s, l'observation directe est la plus propice à fournir un portrait du climat, des rapports, des interactions et du fonctionnement d'une classe.(Steele, House et Kerins, 1971; cités par Salamé,1989).

L'observation en classe permet de mesurer le degré auquel un(e) enseignant(e) réussit à mettre en application ses connaissances, ses compétences cognitives et relationnelles et ses habiletés pédagogiques lors d'une interaction avec un groupe naturel d'élèves.

Il existe plusieurs techniques d'observation en classe:

-assister à la classe et enregistrer les impressions d'ensemble sur le déroulement de celle-ci;

-rapporter les faits observés de façon chronologique avec le maximum de détails possible;

-utiliser une grille standard préétablie sur laquelle on peut noter les comportements observés(enseignant(e)s et étudiant(e)s);

-enregistrer l'enseignement sur une bande vidéo en vue d'une analyse ultérieure selon une grille de notation prévue à cet effet ou en vue de discuter avec l'enseignant(e) concerné(e).

A l'instar des autres modèles d'évaluation, l'observation en classe comporte des limites. C'est une méthode qui est très coûteuse en ressources et en temps. Même les instruments de mesure utilisés sont de qualité douteuse.

De plus, cette méthode exige que des conditions soient misent en place pour assurer son succès.

Ce sont des conditions telles qu'un climat favorable à l'observation, une planification rigoureuse de l'observation, le choix d'une technique.

Avec toutes ces conditions remplies, Salamé nous présente l'observation en classe comme étant l'une des meilleures méthodes, sinon la meilleure méthode d'évaluation de la performance des membres du personnel enseignant en situation réelle de travail.

LE PORT-FOLIO OU DOSSIER D'ENSEIGNEMENT

Le dossier d'enseignement est comme son nom l'indique, un dossier qui résume les réalisations et les principaux points forts d'un professeur dans son enseignement. Il a été mis au point par l'Association Canadienne des Professeurs d'Université (A.C.P.U.).

Ce dossier qui ne doit pas dépasser trois pages, contient des descriptions qui visent à communiquer avec exactitude l'envergure et la qualité de l'enseignement d'un(e) professeur(e).
Les renseignements obtenus peuvent s'intégrer dans un curriculum vitae. On peut aussi utiliser un formulaire standard que le professeur mettrait à jour chaque année pour montrer ses réalisations cumulatives.

Le port-folio est un exemple détaillé d'une méthode d'évaluation beaucoup plus susceptible de devenir un contrôle de la qualité et d'améliorer le moral, que de procurer une soi-disant mesure de la productivité.
Cette méthode d'évaluation permet aux enseignant(e)s d'être les auteur(e)s du dossier.
C'est à eux qu'incombe les renseignements à inclure et ceux à exclure. Avec le port-folio, l'enseignant(e) tient un dossier de ses réalisations pédagogiques, il prend l'initiative de préciser quelques uns des critères qui serviront à le juger.

Ceci permet de dépendre moins des normes inappropriées ou injustes.

Les méthodes actuelles d'évaluation comportant des lacunes, l'A.C.P.U. favorise la méthode du port-folio, car en intégrant leur dossier de l'enseignement dans leur curriculum vitae, les professeurs invitent les administrateurs à examiner attentivement les renseignements fournis.

Par contre, le dossier n'atteindra son objectif que lorsque les administrateurs lui feront confiance. L'aspect le plus important du dossier, pour qu'il soit valable et réussisse à s'imposer, est l'échange régulier de points de vue entre un administrateur et un professeur sur des responsabilités pédagogiques.

Parmi les éléments qui peuvent figurer dans un port-folio, on dénombre les résultats d'un enseignement, le matériel du professeur et les renseignements fournis par d'autres (étudiant(e)s, collègues et autres sources).

Il faut cependant souligner les limites de cette méthode. Il est chose courante selon l'A.C.P.U.,que les administrateurs (directeurs, coordonnateurs de département, etc.) ainsi que certains professeurs s'opposent à cette méthode, car elle demande du temps et des efforts. En effet, il faut y consacrer du temps et des ressources.

CONCLUSION

La littérature a permis de constater que malgré l'existence de diverses formules d'évaluation de l'enseignement présentées sous différentes appellations, on arrive à les regrouper, pour en retenir neuf ou dix modalités possibles d'évaluation, certaines touchant l'enseignement et d'autres le personnel enseignant.

Bernard, H. (1992) a fait le tour des moyens d'évaluation que l'on rencontre couramment.
En se basant sur la fréquence d'utilisation des moyens d'évaluation, les rapports de recherche qu'elle a consultés lui ont permis d'établir une classification par ordre d'importance des différents moyens d'évaluation:
1-évaluation des cours par les étudiants;
2-évaluation du matériel d'enseignement;
3-la grille d'observation de l'enseignement en classe;
4-le rapport des activités d'enseignement.

Aussi divers soient-ils, les moyens d'évaluation, indépendamment de la personne à qui est remis le questionnaire, tout en contribuant à l'amélioration de l'enseignement s'effectuent à la fois pour des fins formatives et/ou administratives.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION CANADIENNE DES PROFESSEUR(E)S D'UNIVERSITÉ(19..),

BERNARD, H. (1992), processus d'évaluation de l'enseignement supérieur, théorie et pratique, Montréal, Éditions Études Vivantes, 174 p.

CLERMONT, B. (1992), Un plan de carrière pour les enseignants: L'expérience américaine, revue des sciences de l'éducation, vol.13, no 1, p.17-28.

CONSEIL DES COLLEGES, (1992) L'enseignement collégial: des priorités pour un renouveau de la formation, Québec,

DONALD, J.G.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS, (Sept.1992) Les cégeps,une présence essentielle pour la société québécoise, Mémoire présenté à à commission parlementaire sur l'enseignement collégial

FÉDÉRATION DES CÉGEPS, (Aut.1982) Vers des politiques institutionnelles d'évaluation. Démarches en évaluation, rapport d'un projet mené conjointement par les collèges et à ministère de l'éducation.

PATOINE, Y. (1989), L'évaluation du personnel enseignant non permanent au collège de la région de l'Amiante, thèse de maîtrise, Université de Sherbrooke, Faculté de l'Éducation, 101 p.

SALAME, R. (1989), L'évaluation du personnel de l'enseignement: Fondements et méthodes, Université Laval.

TALBOT, R. (1992), Méthode d'évaluation pour l'amélioration des performances dans l'enseignement postsecondaire, revue des sciences de l'éducation, vol 13, No 2, 1992, p. 217-235.

Transparents présentés sur les modèles d'évaluation du rendement du personnel enseignant

Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION PAR ANIMATION DE GROUPE (MEAG)

OBJECTIFS

Fait appel directement à la perception des étudiants;

Permet une évaluation formative au service de l'enseignement;

Veut contribuer à susciter l'évaluation formative et le suivi à assurer après une évaluation.

LIMITES

Beaucoup d'exigences liées à l'application de cette méthode d'évaluation;

Risques si on dépasse le temps alloué à l'application de cette méthode. Cette méthode d'évaluation par animation de groupe est inspirée de la technique Delphi et celle du groupe nominal.

Cette méthode demande une formulation des impressions ou appréciations sur le cours, pour amener le groupe à établir un niveau d'accord pour chaque appréciation.

LE PLAN DE CARRIERE POUR LES ENSEIGNANT(E)S
(Clermont Barnabé, Université McGill)

Ce plan est composé d'un système de promotion, d'un système d'évaluation au mérite et d'un programme de développement professionnel.

OBJECTIFS DU PLAN DE CARRIERE

Reconnait les enseignant(e)s dont le rendement mérite d'être souligné;

Offre une forme de récompense aux enseignant(e)s dont le rendement est excellent;

Récompense les enseignant(e)s qui font des efforts pour améliorer leur enseignement, en mettant l'accent sur le développement professionnel de l'enseignant(e).

Le système D de ce plan de carrière repose sur l'observation en classe, les plans de cours, l'évaluation par les étudiants et les pairs, etc.;

L'objectif du système d'évaluation de ce plan de carrière est pour des fins de promotions. Il s'agit d'une évaluation sommative.

LIMITES

Les plans de carrière supposent une restructuration de l'emploi de l'enseignant, ce qui va apporter tout un changement au niveau des structures organisationnelles, des systèmes et des pratiques existants déjà;

Difficultés de développer un système d'évaluation défendable techniquement et viable politiquement.

LE CATS: L'ÉVALUATION INFORMATISÉE DES SYSTEMES D'ENSEIGNEMENT

(Le "Intercollégial consortium for software development")

C'est un logiciel d'évaluation qui comprend un ou des questionnaires, l'auto-évaluation de l'enseignant(e), et l'analyse des données.

OBJECTIFS

PERMET À CHAQUE DÉPARTEMENT DE COMPILER DES DONNÉES RELIÉES À L'EFFICACITÉ DE L'ENSEIGNEMENT;

PERMET D'ASSURER LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES QUI SONT ANALYSÉES PAR L'ORDINATEUR;

LIMITES

CETTE MÉTHODE N'EST PAS COMPLETE, ELLE NE COMPREND PAS D'AUTRES SOURCES D'INFORMATIONS TELLES QUE L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS, LES PLANS DE COURS, ETC.

LE PLAN DE CROISSANCE PROFESSIONNELLE

(DONALD J. GAIL)

C'est un plan qui trace les grandes lignes d'un plan de croissance professionnelle pour l'enseignant(e), ainsi que les méthodes d'évaluation qui seront retenues.

OBJECTIFS

ACQUÉRIR DES MOYENS D'AMÉLIORER LE DÉPARTEMENT;

APPORTER UNE MÉTHODE DÉTAILLÉE ET COMPLETE POUR L'ÉVALUATION AU NIVEAU DE L'INSTITUTION;

SE PROCURER DES MOYENS PLUS PRÉCIS ET PLUS JUSTES POUR EFFECTUER UNE ÉVALUATION DU DÉPARTEMENT;

LIMITES

C'EST UNE MÉTHODE QUI DEMANDE BEAUCOUP DE TEMPS LORS DE SON ÉLABORATION.

L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

(R. Salame)

C'est une évaluation faite par un comité restreint de collègues oeuvrant dans le même service ou ayant les mêmes tâches.

OBJECTIFS

PERMETTRE AUX COLLÈGUES D'APPRÉCIER ADÉQUATEMENT LE RENDEMENT D'UN MEMBRE DU PERSONNEL ENSEIGNANT;

FAVORISER UNE ÉVALUATION FORMATIVE;

LIMITES

CETTE FORME D'ÉVALUATION PEUT SUSCITER DE L'ANXIÉTÉ CHEZ LES PERSONNES ÉVALUÉES;

PEUT CRÉER DES MALAISES ET DES TENSIONS AU SEIN DU PERSONNEL;

CETTE MÉTHODE N'EST PAS COMPLETE, ELLE NE COMPREND PAS D'AUTRES SOURCES D'INFORMATION TELLES QUE L'ÉVALUATION PAR LES ÉTUDIANT(E)S, LES PLANS DE COURS, ETC.;

L'ÉVALUATION PAR LES ETUDIANTS

(Salame R.)

Le principal instrument dans cette méthode d'évaluation est le questionnaire soumis aux étudiant(e)s.

OBJECTIFS

PERMETTRE AUX ÉTUDIANT(E)S DE S'EXPRIMER SUR LES ACTES POSÉS PAR LEURS ENSEIGNANT(E)S;

FOURNIR AUX MEMBRES DU PERSONNEL ENSEIGNANT UNE RÉTROACTION POUR L'AMÉLIORATION DE SA TÂCHE;

LIMITES

L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ÉTUDIANTS PEUT CRÉER DES ÉCARTS IMPORTANTS D'ÉVALUATION;

CETTE MÉTHODE NE PEUT PAS ETRE UTILISÉE POUR UNE ÉVALUATION ADMINISTRATIVE;

LES TESTS DE COMPÉTENCE

(R. SALAME)

Ce sont des tests standardisés de compétence pour la certification initiale des futur(e)s enseignant(e)s comme pour leur engagement.

OBJECTIFS

PERMETTRE AUX ENSEIGNANT(E)S DE DÉMONTRER LEUR COMPÉTENCE COGNITIVE COMME PRÉREQUIS À LEUR NOMINATION À UN POSTE D'ENSEIGNEMENT;

FAVORISER UNE ÉVALUATION FORMATIVE;

LIMITES

CETTE FORME D'ÉVALUATION NE PEUT PAS PRÉDIRE LA PERFORMANCE DES ENSEIGNANT(E)S DANS UNE SITUATION RÉELLE DE CLASSE.

L'OBSERVATION EN CLASSE

(R. SALAME)

OBJECTIFS

FOURNIR DES INFORMATIONS SUR LA PERFORMANCE DE L'ENSEIGNANT DANS UNE SITUATION RÉELLE D'ENSEIGNEMENT;

MESURER LE DEGRÉ AUQUEL UN ENSEIGNANT RÉUSSIT À METTRE EN APPLICATION SES CONNAISSANCES, SES COMPÉTENCES COGNITIVES ET RELATIONNELLES ET SES HABILITÉS PÉDAGOGIQUES;

LIMITES

C'EST UNE MÉTHODE QUI EST TRES COUTEUSE EN RESSOURCES ET EN TEMPS;

LES INSTRUMENTS DE MESURE SONT DE QUALITÉ DOUTEUSE;

LE PORTFOLIO OU DOSSIER D'ENSEIGNEMENT

(ASSOCIATION CANADIENNE DES PROFESSEURS D'UNIVERSITÉ: ACPU)

Le dossier d'enseignement résume les réalisations et les principaux points forts d'un professeur dans son enseignement.

Ce dossier comporte les résultats d'un enseignement, le matériel du professeur et les informations fournis par d'autres sources d'information.

OBJECTIFS

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT EN FONCTION DES POINTS FORTS ET DES FAIBLESSES;

AIDER LES ÉTUDIANT(E)S À CHOISIR LEURS COURS;

INCLURE L'ENSEIGNEMENT PARMI LES CRITERES À CONSIDÉRER POUR LES PROMOTIONS ET DÉCISIONS ADMINISTRATIVES;

LIMITES

C'EST UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION QUI DEMANDE DU TEMPS, DES RESSOURCES ET DES EFFORTS;

CONCLUSION

La littérature a permis de faire ressortir quatre (4) moyens d'évaluation habituellement utilisés:

ÉVALUATION DES COURS PAR LES ÉTUDIANT(E)S;

ÉVALUATION DU MATÉRIEL D'ENSEIGNEMENT;

LA GRILLE D'OBSERVATION DE L'ENSEIGNEMENT;

LE RAPPORT DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT.

Rapport de l'enquête menée par Thérèse Yaï de l'Énap sur les pratiques d'évaluation du rendement du personnel enseignant dans 41 cégeps

présenté à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

RAPPORT1

1-LE MANDAT

Dans le cadre de ma maîtrise en administration Publique à l'ENAP, la Fédération, via son comité d'évaluation m'a proposé le mandat suivant:

-Dresser un bref relevé de la littérature portant sur les différents modèles d'évaluation des enseignant(e)s du post-secondaire;

-Établir un bilan des pratiques actuelles d'évaluation dans le réseau collègial et identifier les besoins et les attentes dans cinq collèges;

-Suggérer des pistes d'intervention ou des procédés relatifs à l'implantation de systèmes d'évaluation pour les enseignant(e)s;

-Organiser une journée de réflexion réunissant les divers acteurs du réseau collégial actuellement engagés dans une démarche d'évaluation afin d'échanger de l'information et de faire avancer la recherche sur cette question.

BILAN DES PRATIQUES ACTUELLES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus lors d'un questionnaire que nous avons soumis aux 46 collèges du réseau. Les questionnaires ont été envoyé aux responsables des Ressources Humaines.
41 collèges ont répondu à notre questionnaire, soit un taux de réponse de 89%.

Les pistes d'investigation qui ont été retenues sont les suivantes:

- -La politique[1] d'évaluation institutionnelle ;
- -Le programme[2] d'évaluation;
- -Les pratiques d'évaluation non institutionnelles;
- -les résistances;
- -Les commentaires.

---

[1]Ensemble de principes énoncés par la direction d'une organisation portant sur les objectifs qu'elle désire atteindre et les moyens de les réaliser dans des situations de gestion déterminées (Pepermans R., Vocabulaire de l'administration publique et de la gestion, 1990)

[2]Enoncé des objectifs à réaliser au sein d'une organisation, des activités à exécuter en vue de les atteindre ainsi que des échéances dans le déroulement des opérations à effectuer. (Pepermans R., Vocabulaire de l'administration publique, 1990)

1-LA POLITIQUE D'ÉVALUATION NON INSTITUTIONNELLE

Nous avons constaté que 9% des collèges, soient 3 cégeps sur 41 possèdent une politique d'évaluation institutionnelle du personnel enseignant.
L'objectif principal de cette politique dans les 3 cégeps concernés est d'évaluer le rendement des enseignant(e)s non- permanent(e)s, pour leur permettre de maintenir leur priorité d'emploi. Cette politique vise aussi, dans un contexte formatif, l'intégration professionnelle du personnel enseignant.
Cette politique a fait l'objet de consultation au niveau du syndicat des enseignant(e)s et de tous les départements.

2-LE PROGRAMME D'ÉVALUATION

30% des collèges qui ont répondu aux questionnaires, soient 12 collèges sur 41 possèdent un programme d'évaluation du rendement du personnel enseignant.
Les objectifs que visent ce programme sont de trois ordres:

1-aider les enseignant(e)s non- permanent(e)s dans leur intégration;

2-procéder à une évaluation administrative (validation du processus de sélection, réajustement des profils de sélection, obtention de la permanence, etc.)

3-procéder à une évaluation formative (identification des besoins en formation, renforcement positif pour une rétroaction aux enseignant(e)s, évaluer les enseignant(e)s permanent(e)s à tous les 5 ans et leur apporter un support.

La grande majorité des collèges qui possèdent un programme d'évaluation, soient 8 collèges sur 12, ont comme objectif l'évaluation administrative et l'évaluation formative.

En effet, 5 collèges favorisent une évaluation administrative et 3 collèges optent pour une évaluation à la fois formative et administrative.

Il ressort donc, compte tenu du fait que les programmes d'évaluation s'adressent en grande partie au personnel enseignant non-permanent, l'objectif principal de ces programmes est de permettre l'octroi ou non de la permanence.

Dans ces différents programmes, les objets évalués que nous avons identifiés portent sur le contenu du cours, la pédagogie, les relations avec le personnel et les étudiant(e)s, ainsi que le respect des politiques et règlements.
Les critères utilisés sont surtout la communication et la cohérence entre les objets évalués.
Quant au processus d'évaluation de ces programme, il porte sur le questionnaire aux étudiant(e)s, l'évaluation des plans de cours, l'évaluation par les départements ainsi que celle faite par l'administration.

3-LES PRATIQUES D'ÉVALUATION NON INSTITUTIONNELLE

50% des répondants, soient 20 collèges sur 41 ont une pratique d'évaluation non institutionnelle.
Sur ces 20 cégeps, seulement 9 nous ont dit procéder à des évaluations 1 fois ou moins par an, et 8 le font 2 à 3fois par an. Ces pratiques, pour la plupart touchent le personnel enseignant non permanent. Quant aux enseignant(e)s permanent(e)s, c'est selon leur besoin qu'ils et elles sont évalué(e)s.
Tout comme pour les politiques et les programmes d'évaluation institutionnelle, les objectifs visés par les pratiques d'évaluation non institutionnelle sont d'améliorer la qualité de l'enseignement (évaluation formative) et aussi de porter des sanctions pour poser des gestes ou prendre des décisions en ce qui concerne surtout le maintien ou le retrait de la priorité d'emploi des non permanent(e)s (évaluation administrative).

Ces pratiques d'évaluation informelles sont pour 89% de nos répondants (17 collèges sur 20) basées sur des objets précis qui sont le contenu des cours, et comment le cours est dispensé.
Les critères utilisés pour évaluer ces objets sont multiples. les collèges ont cité la pertinence, la cohérence dans la pratique, l'efficacité, la capacité au niveau de la prestation du travail, le respect des plans de cours approuvés, le travail d'équipe, la contribution au travail départemental.

Le taux de réponses très faible, obtenu sur le processus d'évaluation au niveau de ces pratiques non institutionnelles, ne nous permet pas de tirer une conclusion.
Cependant, les réponses très variées des 6 cégeps, mentionnent que ce processus peut contenir un questionnaire remis aux étudiants, et/ou une évaluation par les départements, et/ou une rencontre entre la direction des services pédagogiques et les nouveaux enseignants.

Étant donné que ce processus est informel, on peut attribuer ce faible taux de réponse au fait que l'administration ne fasse pas partie de ce processus.
Cette remarque est aussi valable pour la fréquence à laquelle des évaluations ont lieu, ainsi qu'au suivi apportés à ces évaluations.
12 collèges se proposent de formaliser ces pratiques d'évaluation.

Quant aux intervenants dans ce processus, ils sont pour la plupart issus des départements. Il s'agit dépendamment des collèges des coordonnateurs ou coordonnatrices de département, les pairs, les étudiants. Ces personnes n'ont en général reçu aucune formation, sauf quelques uns qui ont une formation en psycho-pédagogie, en psychométrie ou en planification de l'enseignement.
Les personnes évaluées ont surtout obtenu de l'information sur les modalités d'évaluation.

4-LES RÉSISTANCES

Presque tous les collèges qui nous répondu ont perçu des résistances à l'évaluation dans leur collège. 80% des collèges, soient 33 collèges sur 41 rencontrent des résistances.
Par contre, 3 collèges ne vivent aucune résistance face à l'évaluation de leur personnel enseignant.

4-1-les raisons de ces résistances

Plusieurs raisons ont été évoquées par les collèges qui perçoivent une résistance. Cependant, les raisons évoquées par la majorité des collèges, c'est-à-dire 45% de nos répondants, soient 15 collèges ont surtout rapport avec la crainte et la peur face aux résultats et conséquence de l'évaluation.
En effet, selon ces derniers la réticence du personnel enseignant vient du fait que l'évaluation pourrait avoir des impacts sur leur emploi, dans la mesure où la direction pourrait utiliser les résultats de l'évaluation contre eux, ou dans le cas d'une évaluation punitive, ou encore dans le cas où le contrôle de leur employeur serait plus grand.
Leur réticence vient aussi du fait qu'ils peuvent être remis en question: ils craignent que les résultats de l'évaluation ne soient pas conformes à l'image qu'ils se font de leur performance.

Les autres raisons évoquées se répartissent entre les 19 autres collèges.
Pour 9 collèges (27%),c'est plutôt la crainte de se faire évaluer par un processus nouveau qui suscite les résistances chez les enseignant(e)s. Selon nos répondants la méfiance face aux évaluateurs potentiels, l'ignorance, les méthodes non uniformes d'un département à un autre, le fait que les enseignant(e)s veulent être associé(e)s de très prés au processus, la peur de l'arbitraire, l'absence d'outils fiables et surtout l'absence de traditions dans ce domaine illustre très bien cette crainte.

7 collèges (21%) ont identifié le syndicat comme raisons de la résistance.
Quant aux 4 autres collèges, la question n'a jamais été abordée à partir d'un projet précis.

Globalement, il semble donc que les raisons de la résistance du personnel enseignant face à l'évaluation se situerait par ordre d'importance au niveau:

1.de la peur et la crainte face aux résultats et aux conséquences de l'évaluation;
2.de la crainte de se faire évaluer par un processus nouveau;
3.du syndicat.

4-2-le climat

Nous avons identifié au sein des collèges qui ont répondu à notre questionnaire, 3 types de climat. Dans certains collèges, le climat était plutôt favorable au processus d'évaluation, dans d'autres il y avait beaucoup d'incertitude, et dans la troisième catégorie de collèges le climat était défavorable au processus d'évaluation.
Seulement 25 de nos répondants nous ont fourni de l'information face au climat de leur collège.
Dans 13 collèges, on remarque que le climat est favorable à l'évaluation.Ceci est exprimé par le fait que le personnel enseignant accepte que les plans de cours soient évalués et voit qu'il ne pourra pas échapper à ce processus. Certains répondants ont remarqué que le climat a beaucoup évolué depuis 4 à 5 ans. La rencontre d'évaluation est fort appréciée, entre autres lorsque l'enseignement pose problème. Certain(e)s enseignant(e)s souhaitent une évaluation sur une base volontaire et à l'appui du développement de leurs pratiques professionnelles, une évaluation formative soutenue par des programmes de formation appropriés. D'autres cependant, sont déçus que ce ne soit qu'aux 5 ans. Il y aussi une certaine ouverture chez les jeunes enseignant(e)s.

Par contre, le climat a été identifié dans 5 collèges sur 25, comme étant défavorable à l'évaluation. En effet, le personnel enseignant est farouchement opposé à l'évaluation, et partirait vraisemblablement en grève sur cette question. Le climat est en général mauvais, et l'implantation de pratiques d'évaluation se fera difficilement.

D'autre part, des 25 collèges qui ont répondu à la question, on constate qu'il y a dans 7 collèges, beaucoup d'incertitude: ils ne sont ni partisans de l'évaluation, ni contre. Ils sont pour la plupart en discussion franche et ouverte.
Il existe néanmoins des craintes face à l'évaluation, qui représente encore une inconnu. Le syndicat dans ces collèges est impliqué dans les projets d'évaluation. On a aussi remarqué une certaine amertume chez les jeunes enseignant(e)s qui aimerait obtenir un feed back de leur enseignement.

5-LES COMMENTAIRES

Plusieurs commentaires ont été émis à l'issue de ce questionnaire. Celui qui est ressorti le plus souvent concernait l'élaboration la conception et l'implantation d'un système d'évaluation.
Plusieurs de nos répondants ont mentionné les aspects suivants:

-il y a beaucoup de travail à faire, et il est essentiel de mettre en place très bientôt des mécanismes;

-le système que nous voulons mettre en place vers Novembre 1993 se veut universel et simple d'application;

-les politiques d'évaluation ne serviront à rien si nous n'obtenons pas l'adhésion et la collaboration des professeur(e)s et des départements;

-la volonté du collège d'implanter l'évaluation fait son chemin graduellement;

-il faut commencer par l'évaluation des non-permanents d'abord;

Un autre commentaire mentionné par quelques collèges portait sur le fait de donner plus d'informations et de renseignements sur le concept de l'évaluation. Ils demandent qu'on définissent la notion de rendement chez l'enseignant(e), que l'on dissocie aussi l'évaluation du rendement et l'analyse de l'enseignement à des fins pédagogiques.

Transparents utilisés lors
de la présentation du
rapport de l'enquête menée
par Thérèse Yaï de l'Énap
sur les pratiques d'évaluation
du rendement du personnel enseignant
dans 41 cégeps

présenté à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

1

BILAN DES PRATIQUES ACTUELLES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

2

IDENTIFICATION DES BESOINS ET ATTENTES DANS CINQ (5) CÉGEPS

LA POLITIQUE D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Trois (3) cégeps sur 41 (7%) possèdent une politique d'évaluation institutionnelle du personnel enseignant.

OBJECTIF GÉNÉRAL DE CETTE POLITIQUE

Évaluer le rendement des enseignant(e)s non permanents pour leur permettre de maintenir leur priorité d'emploi.

LE PROGRAMME D'ÉVALUATION

12 cégeps sur 41 (29%) possèdent un programme d'évaluation du personnel enseignant.

LES OBJECTIFS QUE VISENT CE PROGRAMME SONT DE TROIS (3) ORDRES:

Aider les enseignant(e)s non permanent(e)s dans leur intégration;

Procéder à une évaluation administrative;

Procéder à une évaluation formative.

PROGRAMME D'ÉVALUATION
(suite)

LES OBJECTIFS ÉVALUÉS:

- le contenu des cours
- la pédagogie
- les relations avec le personnel et les étudiant(e)s
- le respect des politiques et reglements

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION:

- questionnaire aux étudiant(e)s
- évaluation des plans de cours
- évaluation par les départements
- évaluation par l'administration

LES PRATIQUE D'ÉVALUATION NON INSTITUTIONNELLE

20 cégeps sur 41 (50%)
ont une pratique d'évaluation institutionnelle

LES OBJECTIFS VISÉS SONT:

- Procéder à une évaluation adminstrative
- Procéder à une évaluation formative

LES OBJECTIFS ÉVALUÉS:

- Le contenu du cours
- La pédagogie

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

- Questionnaire aux étudiants
- Évaluation par les départements
- Évaluation par l'administration
- Rencontre entre la direction des services pédagogiques et les nouveaux enseignant(e)s

LES RÉSISTANCES À L'ÉVALUATION

80% des collèges (33 collèges sur 41) rencontrent des résistances.

Ces 33 collèges ont donné les raisons de ces résistances et 25 collèges (60%) ont répondu à la question portant sur le climat

RAISONS DE CES RÉSISTANCES:

Peur et crainte face aux résultats et aux conséquences de l'évaluation (45% des répondants : 15 collèges sur 33)

Crainte de se faire évaluer par un processus nouveau (27% des répondants : 9 collèges sur 33)

Pressions syndicales (27% des répondants : 7 collèges sur 33)

LES RÉSISTANCES À L'ÉVALUATION (SUITE)

LE CLIMAT DANS LES COLLÈGES:

Climat favorable à l'évaluation (52% des répondants : 13 collèges sur 25)

Climat défavorable (20% des répondants : 5 collèges sur 25)

Incertitude quant à la position à adopter (28% des répondants : 7 collèges sur 25)

LES COMMENTAIRES

"C'est l'affaire de l'administration!"

"Le processus doit être graduel..."

"Il faut préparer et travailler l
e système à implanter..."

"Il faudra donner plus
d'informations et de formation..."

Rapport de l'enquête menée par Thérèse Yaï de l'Énap sur les pratiques et les perceptions liées à l'évaluation du rendement du personnel enseignant dans 5 cégeps

présenté à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

RAPPORT2

IDENTIFICATION DES BESOINS ET DES ATTENTES

La seconde partie de notre diagnostic va nous permettre d'identifier les besoins et les attentes des cadres, du personnel enseignant et des étudiants de 5 collèges du réseau.

Notre échantillon

Dans les 5 collèges du réseau où nous avons mené des entrevues semi-structurées, nous avons rencontré 4 catégories de personnes. Ce sont:

-1.Les gestionnaires(la Direction des Ressources Humaines, à Direction des Services Pédagogiques)
-2.Le syndicat des enseignant(e)s
-3.Les représentants étudiants
-4.Les coordonnateurs(trices) de département

Nous avons trouvé important d'impliquer ces différentes catégories d'individus, puisqu'ils sont de près ou de loin concernés par l'évaluation du personnel enseignant.

Nous allons présenter les résultats obtenus, en nous référant aux pistes d'investigation retenues, à savoir:

-La perception de l'évaluation;
-L'objectif de l'évaluation;
-Les avantages et inconvénients de l'évaluation;
-Le système d'évaluation;

L'évaluation ici serait d'identifier le problème de l'enseignant(e) et de lui suggérer un cheminement de formation pour atteindre les objectifs fixés. (évaluation formative).

Les coordonnateurs(trices)

Les coordonnateurs(trices) de département ont une perception très positive de l'évaluation, en autant que cela soit fait pour aider les personnes afin d'améliorer la qualité de leur travail. Ils et elles trouvent difficile d'évaluer un(e) enseignant(e), car en tant que responsables de département, ils et elles n'ont pas d'autorité.

IDENTIFICATION DES BESOINS ET DES ATTENTES

La seconde partie de notre diagnostic va nous permettre d'identifier les besoins et les attentes des cadres, du personnel enseignant et des étudiants de 5 collèges du réseau.

Notre échantillon

Dans les 5 collèges du réseau où nous avons mené des entrevues semi-structurées, nous avons rencontré 4 catégories de personnes. Ce sont:

-1.Les gestionnaires(la Direction des Ressources Humaines, à Direction des Services Pédagogiques)
-2.Le syndicat des enseignant(e)s
-3.Les représentants étudiants
-4.Les coordonnateurs(trices) de département

Nous avons trouvé important d'impliquer ces différentes catégories d'individus, puisqu'ils sont de près ou de loin concernés par l'évaluation du personnel enseignant.

Nous allons présenter les résultats obtenus, en nous référant aux pistes d'investigation retenues, à savoir:

-La perception de l'évaluation;
-L'objectif de l'évaluation;
-Les avantages et inconvénients de l'évaluation;
-Le système d'évaluation;

1-LA PERCEPTION DE L'ÉVALUATION

Les gestionnaires

Du point de vue des gestionnaires, l'évaluation s'associe au développement. Elle n'a de sens que pour le développement. Pour ces derniers, évaluer c'est porter un jugement sur le travail, c'est aussi encourager l'employé(e) à corriger ses lacunes afin d'améliorer son travail.

Certains gestionnaires associent l'évaluation à l'obtention de l'information et à sélection. L'évaluation permet d'identifier le pouls et aussi d'éliminer les moins bon(ne)s.

La facette formative de l'évaluation peut se faire à l'intérieur d'une unité, d'un département et l'administration pourrait intervenir à la fin du processus pour juger les résultats.

En somme, tous les gestionnaires sont unanimes pour dire que l'évaluation est très positive.

Les représentants syndicaux

Pour le syndicat, l'évaluation permet aux personnes évaluées de s'améliorer. Elle peut aussi rendre plus active les structures départementales.

Les professeur(e)s, selon le syndicat, ne sont pas contre toute forme d'évaluation. Cependant, lorsqu'ils ou elles envisagent une forme d'évaluation, c'est une évaluation formative et non punitive. Mais l'évaluation a souvent comme objectif de porter des sanctions et de servir à des mesures disciplinaires.

Les représentants étudiants

Quant aux étudiant(e)s, ils et elles trouvent primordial l'évaluation. Pour eux, l'évaluation s'associe à un perfectionnement continu. Il ne saurait être question d'exclure un(e) enseignant(e) qui n'est pas bon(ne).

L'évaluation ici serait d'identifier le problème de l'enseignant(e) et de lui suggérer un cheminement de formation pour atteindre les objectifs fixés. (évaluation formative).

Les coordonnateurs(trices)

Les coordonnateurs(trices) de département ont une perception très positive de l'évaluation, en autant que cela soit fait pour aider les personnes afin d'améliorer la qualité de leur travail. Ils et elles trouvent difficile d'évaluer un(e) enseignant(e), car en tant que responsables de département, ils et elles n'ont pas d'autorité.

3-L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

les gestionnaires

A ce niveau, les gestionnaires ont identifié plusieurs objectifs. L'évaluation devait permettre de faire un suivi de la sélection, ou encore assurer un enseignement de qualité. L'évaluation devait aussi permettre le développement personnel et le développement organisationnel. Elle devrait permettre d'identifier les besoins de formation pour déboucher sur des opportunités de développement professionnel.

les représentants syndicaux

Ils ne voient qu'un seul objectif: améliorer la qualité de l'enseignement donné par l'enseignant(e).

Les représentants étudiants

L'objectif de l'évaluation selon ces derniers c'est d'améliorer l'enseignement.

Les coordonnateurs(trices)

En plus d'améliorer la qualité de l'enseignement, l'évaluation doit aussi permettre une intégration facile de l'enseignant(e).

3-LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE PROCÉDER À UNE ÉVALUATION

Les gestionnaires

Les gestionnaires voient beaucoup davantage à procéder à une évaluation du personnel enseignant. Selon ces derniers l'évaluation pourrait aider à valoriser la profession enseignante. L'évaluation permet aussi d'obtenir du feed back du groupe avec lequel on travaille. Et cela est d'autant plus avantageux que, selon les gestionnaires, ça peut les aider à orienter les programmes de support et d'aide, à prévoir des activités de perfectionnement et aussi à valoriser les bon(ne)s enseignant(e)s et à éliminer les moins bon(ne)s des non-permanent(e)s.

Quant aux inconvénients, les gestionnaires n'en voient pas beaucoup, sauf certains qui remettent en question la subjectivité de l'évaluation et l'insécurité que cela peut créer.

Les syndicats

L'avantage d'une évaluation serait liée à son aspect formatif.

Par contre selon ces derniers, l'inconvénient c'est de perdre de vue que l'évaluation doit être formative, et de l'associer à des mesures disciplinaires et punitives.

Un autre inconvénient, c'est de rendre systématique les évaluations, ce qui amènera les enseignant(e)s à se préparer seulement en vue de l'évaluation.

Les représentants étudiants

En fait pour les étudiants, il n'y a pas d'inconvénient à procéder à une évaluation du personnel enseignant.

Les collèges et la société en général ont tout à gagner à ce que l'évaluation se fasse. Améliorer la qualité de l'enseignement que l'étudiant reçoit procure à l'étudiant de bonnes connaissances que ce dernier mettra à profit sur le marché du travail.

Les coordonnateurs(trices)

Les coordonnateurs reconnaissent la nécessité et l'avantage d'une évaluation, dans la mesure où elle est uniquement formative. Cela permet d'améliorer la qualité de l'enseignement.

4-LE SYSTEME D'ÉVALUATION

Les gestionnaires

En ce qui concerne l'existence d'un bon système d'évaluation, les gestionnaires ne font pas un consensus. Certains estiment qu'il y a plusieurs bons systèmes, mais qui devraient être souples et adaptables à chaque situation. D'autres par contre, pensent qu'il n'existe pas encore un bon système d'évaluation du personnel enseignant. Il est vrai qu'il se fait des choses, mais il n'y a rien de satisfaisant, de concluant. L'instrumentation est encore à développer un peu plus.

Cependant, tous les gestionnaires s'entendent pour dire que l'évaluation doit être formelle, et ce, malgré quelques cotés positifs que l'on peut trouver dans une évaluation informelle.

De même les gestionnaires sont favorables à une évaluation reliée à la performance, à la compétence et au comportement, à la condition selon certains, que le comportement implique comportement pédagogique.

Quant à la fréquence, ils ont différencié les permanent(e),s des non permanent(e)s. À leur avis, l'évaluation des non permanent(e)s devrait se faire une fois par an les trois premières années, et par la suite à chaque trois ans, jusqu'à l'obtention de la permanence où l'évaluation se fera à chaque quatre ou cinq ans.

Cependant certains gestionnaires ont émis l'idée que l'évaluation des permanent(e)s se fassent sur une base volontaire.

De plus, si on doit évaluer le personnel enseignant, il faudrait institutionnaliser une politique générale d'évaluation des ressources humaines du collège.

La plupart des gestionnaires sont très intéressés à s'impliquer dans l'élaboration, l'introduction et l'implantation d'un système d'évaluation du personnel enseignement. C'est un sujet qui les intéresse. Certains ont même fait des publications là-dessus.

Les gestionnaires proposent au moment de l'élaboration et la conception d'un système d'évaluation, la concertation et l'implication de toutes les personnes concernées. Tenter d'avoir une entente avec le syndicat, faire des discussion avec les enseignant(e)s, identifier les objectifs et les orientations et les soumettre à la consultation avec le plus de transparence possible. S'impliquer avec la partie syndicale sera très positif ont dit les gestionnaires, mais comme le syndicat et eux ont des façons très différentes de voir l'évaluation, le processus sera d'autant plus long et difficile.

D'autres gestionnaires préconisent dans un premier temps le consensus pour l'introduction d'un programme d'évaluation, quitte à devoir par la suite l'imposer aux enseignant(e)s.

En ce qui concerne le processus d'implantation, la direction des services pédagogiques a été identifiée comme évaluatrice, et les autres intervenants (étudiants, pairs, l'enseignant(e) évalué(e)) sont considérés comme des sources d'information.

Selon les gestionnaires, c'est la direction des services pédagogiques qui disposera des résultats de l'évaluation et les transmettra à l'enseignant. On s'attend aussi à ce que les évaluateurs reçoivent une formation sur l'évaluation en générale, les responsabilités de l'employeur, la motivation, les techniques etc. Mais on considère que les personnes évaluées doivent être informées les plus possible sur le processus d'évaluation.

<u>Les représentants syndicaux</u>

Selon les syndicats, il n'ont pas encore expérimenté un bon système d'évaluation.

Quant à l'évaluation, il doit y avoir de l'évaluation formelle, mais beaucoup plus de l'évaluation informelle, c'est-à-dire non institutionnalisée. Cependant pour le syndicat, évaluation formelle ne veut pas dire faite par l'administration. Le département peut aussi très bien procéder à une évaluation formelle.

Certains représentants syndicaux sont d'accord pour une évaluation reliée à la compétence et à la performance. Ils ne font pas la nécessité d'évaluer le comportement d'un enseignant(e), à moins qu'il ne s'agisse d'un comportement disgracieux.
D'autres représentants syndicaux ne sont pas du tout intéressés à se faire évaluer sur leur compétence, puisqu'ils l'ont déjà été lors de l'engagement, à moins de vouloir réévaluer le contenu de la sélection.
Selon eux, l'évaluation devrait avoir lieu sur une base volontaire à tous les trois ans.
Les syndicats sont intéressés à s'impliquer dans l'élaboration d'un système d'évaluation à condition qu'il s'agisse d'un système formatif et non punitif. Ils préconisent des consultations, des débats, l'établissement d'un consensus. Et tout cela appuyé d'un document de base que tous les intervenants pourront consulter et en être familier.
Le rôle du syndicat, selon ces derniers se situerait uniquement au niveau de l'élaboration et de la conception du système d'évaluation.
Pour les représentants syndicaux, c'est le département doit évaluer, les sources d'information étant les étudiant(e)s et les collègues.
Ils voient la nécessité d'une formation au départ pour l'élaborer et concevoir le système d'évaluation.

Les représentants étudiants

Ils sont pour une évaluation formelle, reliée à la fois à la compétence, à la performance et au comportement de l'enseignant(e).
Selon eux, l'évaluation doit se tenir à chaque session, mais cela dépend des ressources alloués à ce processus.
Ils voudraient s'impliquer dans ce processus en faisant partie d'un comité.

Ils voient les étudiants comme source d'information importante, ensuite les pairs et l'enseignant(e) évalué(e). La Direction des Services Pédagogiques a été identifiée par eux, pour procéder à l'évaluation.

Les coordonnateurs(trices)

Pour eux, les systèmes d'évaluation que nous avons, ont encore des lacunes. Il faut les améliorer. Ils sont pour un système d'évaluation formel, pour aider les enseignant(e)s à s'améliorer, et de plus cette évaluation doit etre reliée à la fois à la compétence, à la performance et au comportement. Au niveau collègial il ne s'agit pas seulement d'être compétent, car les étudiants arrivent de plus en plus jeunes, et il faut surtout les motiver.

Quant à la fréquence de l'évaluation, elle doit se faire aux deux ou trois ans pour les permanents et souhaitable à chaque session des la premiere année pour les nouveaux. Puis cette évaluation se fera une fois par an jusqu'à l'obtention de la permanence.

L'implication des coordonnateurs(trices), dépendra du temps à consacrer au dossier. Certains manquent de temps et de disponibilité.

Transparents utilisés lors de la
présentation du
rapport de l'enquête menée
par Thérèse Yaï de l'Énap
sur les pratiques et les perceptions liées à l'évaluation
du rendement du personnel enseignant
dans 5 cégeps

présenté à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT

LES COMMENTAIRES

"C'est l'affaire de l'administration!"

"Le processus doit être graduel..."

*"Il faut préparer et travailler l
e système à implanter..."*

*"Il faudra donner plus
d'informations et de formation..."*

LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE PROCÉDER À UNE ÉVALUATION

SELON LES GESTIONNAIRES:

AVANTAGES:

Aider à valoriser la profession enseignante

Obtenir du feed back

Aider à prévoir des activités de perfectionnement

Aider à orienter les programmes de support et d'aide

INCONVÉNIENTS:

La subjectivité de l'évaluation

L'insécurité

SELON LES SYNDICATS:

AVANTAGES:

L'aspect formatif lié à l'évaluation

INCONVÉNIENTS:

Associer l'évaluation à des mesures disciplinaires et punitives

Rendre systématique les évaluations

SELON LES REPRÉSENTANTS ÉTUDIANTS:

AVANTAGES:

La qualité de l'enseignement offert

INCONVÉNIENTS:

Aucun

SELON LES COORDONNATEUR(TRICE)S:

AVANTAGES:

L'aspect formatif

INCONVÉNIENTS:

L'arbitrage et la subjectivité liés à l'évaluation

LE SYSTÈME D'ÉVALUATION

SELON LES GESTIONNAIRES:

Il existe plusieurs bons systèmes d'évaluation mais qui devraient être souples et s'adapter à chaque situation

L'évaluation doit être formelle et institutionnalisée

L'évaluation doit être reliée à la performance, à la compétence et au comportement (comportement pédagogique)

Les non-permanents devraient se faire évaluer une fois par an, les trois premières années, et par la suite, une fois à chaque trois ans, jusqu'à l'obtention de la permanence

Les permanents devraient se faire évaluer chaque quatre ou cinq ans ou sur une base volontaire

Il est important de se concerter et d'impliquer toutes les personnes concernées, au moment de l'élaboration et la conception d'un système d'évaluation

LA DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES
A ÉTÉ IDENTIFIÉE COMME ÉVALUATRICE
ET LES AUTRES INTERVENANTS
(ÉTUDIANT(E) ÉVALUÉ(E), PAIRS)
SONT CONSIDÉRÉS COMME
DES SOURCES D'INFORMATION

Les évaluateurs devraient recevoir
une formation

Les personnes évaluées doivent être
informées le plus possible
sur le processus d'évaluation

SELON LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX:

Ils n'ont pas encore expérimenté un bon système d'évaluation

L'évaluation doit être beaucoup plus informelle que formelle

Le syndicat est prêt à s'impliquer mais pour l'élaboration d'un système d'évaluation uniquement formatif

Le département ou l'assemblée départementale a été identifié comme évaluatrice, les sources d'information étant les étudiants et les pairs

La formation serait donnée pour l'élaboration et la conception du système d'évaluation

LES COORDONNATEURS(TRICES) :

Ils sont pour une évaluation formelle reliée à la compétence, à la performance et au comportement

Ils sont intéressés à s'impliquer dans ce processus dépendamment de leur disponibilité

SELON LES REPRÉSENTANTS ÉTUDIANTS:

Ils sont pour une évaluation formelle reliée à la compétence, à la formation et au comportement

Ils sont intéressés à s'impliquer dans ce processus en faisant partie d'un comité

La direction des services pédagogiques a été identifiée comme évaluatrice, les étudiants, les pairs et l'enseignant(e) évalué(e) étant des sources d'information

L'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT: le quoi avant le comment.

Quelques données de littérature

Texte présenté lors
de la journée de réflexion
sur l'évaluation de l'enseignement
organisée par le
Comité sur l'évaluation de la CARTRH
(Commission administrative des relations de travail et des ressources humaines)

Claude Gagnon,
conseiller pédagogique,
Collège de la région de l'Amiante.

AVRIL 1993

Il a été dit que l'espèce humaine est à

la recherche de trois objectifs illusoires:

- la fontaine de Jouvence,

- le Saint-Graal,

- le système parfait d'évaluation.

(Ludwig and Raddeau, 1987,
cités par Costa et alii, 1988)

PRÉSENTATION ET LIMITES DE CE TEXTE

Ce texte constitue une synthèse partielle de la documentation sur le concept d'évaluation de l'enseignement. Cette synthèse a été réalisée dans le cadre de la production d'un mémoire de maîtrise en administration scolaire, qui sera déposé au cours de la prochaine année (décembre 1993), portant sur un processus d'implantation d'une politique institutionnelle d'évaluation de l'enseignement. Ce mémoire s'intéresse particulièrement à l'évaluation du personnel enseignant permanent.

Nous cherchons ici à distinguer clairement les principaux concepts utilisés pour référer à l'évaluation de l'enseignement. Il est impératif de bien définir ce qu'un évaluateur veut évaluer (évaluer quoi?) avant de se lancer, tête baissée, dans la construction d'instruments d'évaluation (évaluer comment?). C'est à la première question que ce texte veut apporter un certain éclairage. À cette fin, il situe ces concepts en fonction de deux cadres de références décelés dans la littérature: l'évaluation du personnel et l'évaluation de l'enseignement. Il présente une façon d'établir les relations entre ces deux cadres de référence, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation de rendement, l'évaluation de l'enseignement et l'évaluation d'un enseignant.

L'enseignement constitue une profession très complexe (Glasser, 1990). Vouloir se donner des moyens efficaces d'évaluer l'enseignement constitue un défi important que l'on ne saurait réduire à l'identification d'une quelconque recette. Un analyse du concept d'évaluation de l'enseignement ne suffit évidemment pas à cerner toute cette complexité; elle en dégage tout de même certaines facettes.

Cette synthèse constitue donc un cadre de référence, fondé sur des ressources documentaires actuelles, mais partielles, sur les concepts reliés à l'évaluation de l'enseignement.

Claude Gagnon,
Conseiller pédagogique,
Collège de la région de l'Amiante.

Le concept d'évaluation de l'enseignement.

L'observation du langage quotidien des gestionnaires et des enseignants en matière d'évaluation nous oblige à une constatation: les concepts utilisés ne sont pas toujours clairs et nous retrouvons une diversité d'expression dont les frontières ne sont pas toujours définies. Donnons quelques unes de ces expressions:

-évaluation institutionnelle;
-analyse institutionnelle;
-évaluation des collèges;
-évaluation d'un collège;
-évaluation des enseignants (teacher evaluation);
-évaluation de l'enseignement (teaching evaluation);
-évaluation de rendement;
-évaluation de sélection;
-évaluation de programmes;
-évaluation départementale;
-évaluation sommative et évaluation formative.

Quelles sont les frontières entre ces concepts? S'agit-il de réalités semblables identifiées par des appellations différentes selon les auteurs et les interlocuteurs? Il nous apparaît nécessaire de camper ces divers concepts si l'on veut aborder de front la question de l'évaluation de l'enseignement.

À cette fin, nous utiliserons trois critères différents: le niveau systémique de l'évaluation, les objectifs visés par l'évaluation et le cadre de référence utilisé, soit l'évaluation du personnel et l'évaluation de l'enseignement.

Au niveau systémique, nous devons d'abord distinguer l'évaluation des collèges de l'évaluation institutionnelle. L'évaluation des collèges constitue une évaluation d'une ou de plusieurs institutions par un agent externe à cette (ces) institution(s). L'expression "évaluation des collèges" est elle-même ambiguë: s'agit-il de l'évaluation de tous les collèges pris un à un ou

s'agit-il de l'évaluation du réseau collégial, comme ordre d'enseignement distinct du secondaire et de l'universitaire? Il nous faut donc distinguer quatre concepts: l'évaluation du réseau collégial (le système le plus large ici), l'évaluation des collèges (toutes les institutions), l'évaluation d'un collège (l'évaluation d'une institution par un agent externe) et l'évaluation institutionnelle. Ce dernier concept réfère au processus de cueillette d'informations de l'institution sur elle-même, en tout ou en partie, accompagné du jugement de l'institution sur elle-même quant à son efficacité (qualité des résultats) et son efficience (qualité du processus compte tenu des ressources). "La définition la plus généralement reconnue de l'évaluation institutionnelle présente celle-ci comme un processus permettant à une institution de juger de l'efficacité de son fonctionnement et de la qualité de ses services en fonction de son rôle et de ses objectifs" (Conseil supérieur de l'éducation, 1983, p. 21). Le concept d'analyse institutionnelle, quant à lui, réfère à la phase de cueillette d'informations, réalisée par une institution sur elle-même, en vue de prendre des décisions d'amélioration et de développement. [1]

L'enseignement est évidemment l'une des parties d'une institution. L'évaluation de l'enseignement constitue donc l'un des aspects de l'évaluation institutionnelle que peut réaliser une institution. L'évaluation de la qualité du fonctionnement d'une bibliothèque ou d'un service audio-visuel est un autre exemple

---

[1] Cette conception de l'analyse institutionnelle a été principalement introduite dans le réseau collégial par les travaux du Cadre que nous avons déjà cités.

d'évaluation institutionnelle. (Fédération des cégeps, 1982, p. 24-53).

Le concept d'évaluation de l'enseignement n'est pas simple à camper. Quand fait-on réellement de l'évaluation de l'enseignement? Est-ce au moment où l'on fait de l'évaluation d'un enseignant? de l'évaluation de programmes? de l'évaluation des apprentissages effectivement réalisés par les élèves? Lorsque le service au personnel, en collaboration avec les services pédagogiques, effectue la sélection du personnel, fait-il de l'évaluation de l'enseignement ou d'un enseignant? Et lorsqu'il est question de renvoi d'un enseignant?

L'analyse de la littérature consultée, suivant en cela Darling-Hammond (1983) en particulier, nous invite à bien distinguer deux cadres de référence au moment de clarifier les concepts à utiliser: l'évaluation du personnel et l'évaluation de l'enseignement.

Les critères d'évaluation du personnel comme cadre de référence

Le premier cadre de référence, celui de l'évaluation du personnel, nous propose l'utilisation de critères et d'objectifs d'évaluation différents (Dion, Gérard, Dictionnaire des relations industrielles, p. 239). En effet la recherche sur l'évaluation du personnel a bien mis en évidence l'évolution des critères utilisés en matière d'évaluation: à ses débuts, l'évaluation du personnel reposait sur les qualités personnelles et sur les attitudes générales de l'employé. C'est en réaction à ce courant que des

auteurs (Gosselin, Bélanger, Petit, Bergeron, Baird, Beatty, Schneier, Stufflebeam et bien d'autres) [2] ont proposé une approche d'évaluation du personnel centrée non pas sur les qualités et les attitudes générales, mais bien sur la performance et sur le rendement réel de l'employé à évaluer (Massé, D. 1979, p. 5). Voilà ce que recoupe le concept d'évaluation de rendement: il s'agit d'évaluer ce que l'évalué fait et réalise en fonction de sa tâche.

> "Des systèmes d'évaluation de rendement que l'on pourrait définir comme une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation." (Bélanger, Petit et Bergeron,J.L, 1983, p. 172)

Ce courant de pensée prend évidemment racine dans celui de la gestion par objectif: il s'agit dès lors d'évaluer ce que l'évalué fait et réalise en fonction des objectifs à rencontrer et de la tâche à exécuter. Les objectifs à rencontrer et la tâche exigée constituent les attentes de l'organisation envers l'employé (Massé, 1979, idem).

L'évaluation d'un employé peut ne pas porter seulement sur la performance, la tâche ou le rendement effectif d'un individu. Elle peut porter également sur le potentiel de celui-ci (Schneier, Beatty, Baird, 1986, 74-79). C'est particulièrement le cas en évaluation dans un contexte de sélection, de promotion ou de plan de relève: par différents moyens, le gestionnaire tente d'identifier les compétences, les capacités, le potentiel de l'évalué.

Un autre critère est souvent utilisé en matière d'évaluation

---

[2] Ce courant centré sur les traits de personnalité est encore présent. Voir à cet égard le volume de Boucher et Doyon, **Sachez évaluer votre personnel, le chemin de la réussite**, 1991, pages 18 et suivantes.

du personnel: c'est le comportement "acceptable socialement" de cet employé. Dit par la négative, un employé peut être congédié "pour cause"...ce qui sous-entend un comportement non-acceptable tel que vol, harcèlement, indiscipline, insubordination grave, violence, absentéisme, alcoolisme, etc.

En somme, en matière d'évaluation du personnel, on nous invite à distinguer quatre types de critères: les qualités personnelles, le potentiel, le comportement "acceptable" et le rendement. C'est dans ce contexte que le concept d'évaluation de rendement prend tout son sens.

Les objectifs visés en évaluation

La littérature sur l'évaluation du personnel nous convie également à bien distinguer la nature de l'évaluation selon les objectifs visés: l'évaluation formative ou l'évaluation sommative. Cette distinction a été reprise en matière d'évaluation de l'enseignement (Darling-Hammond et alii, 1983; Bernard, Huguette, 1992). Le tableau 1 précise la conception de Darling-Hammond et alii ainsi que celle de Mannatt (1988, p. 90).

L'évaluation de l'enseignement comme cadre de référence

Le second cadre de référence utilisé dans la recherche porte sur l'objet de l'évaluation, en matière d'évaluation de l'enseigne-

Comparaisons de l'évaluation formative et sommative

figure 1. **Quatre objectifs de base de l'évaluation**

NIVEAU / OBJECTIF	INDIVIDUEL	ORGANISATIONNEL
AMÉLIORATION (évaluation formative)	Développement individuel du personnel	Amélioration de l'institution scolaire
REDDITION DE COMPTES (accountability) (évaluation sommative)	Décisions individuelles du personnel (statut au travail)	Décisions quant au statut de l'école (ex: certification)

tiré de: Darling-Hammond, Wise et Pease, 1983, p. 302
traduit par Claude Gagnon

How Formative Evaluation Differs From Summative Evaluation in Performance Appraisal of the Education Professional

FORMATIVE		SUMMATIVE
To help teachers teach better (Ongoing, descriptive, developmental, nonjudgmental)		To help management make better decisions (Final, judgmental, comparative, adjudicative)
	PHILOSOPHY	
Each individual strives for excellence		Individuals achieve excellence only if supervised or evaluated by others
	THEORY	
Evaluation is done to improve performance of the individual; reward or punishment is internal (learning theory)		Evaluation is done to improve the school organization and/or society; reward or punishment should be done externally (testing theory)
	PRACTICE	
Evaluate the process of instruction, not the person, "coaching"		Evaluate the products of instruction as well as the process and the person, "comparing and sorting"
	FOCUS	
Bottom up, holistic, free agency, serve me, for *me*		Top down, analytic, serve all stakeholders, for mutual benefit
	APPRAISER	
A team approach, renewal		The first-line supervisor, accountability
	CONTINUUM	
Clinical supervision	Professional evaluation	Weed out (Bureaucratic evaluation)

(Mannat, 1988, p. 90)

ment. Ainsi, nous pouvons distinguer les objets d'évaluation suivants: l'enseignant, l'enseignement, le programme, un département et les résultats de l'apprentissage des élèves. Précisons ces divers types d'évaluation:

- **l'évaluation de l'enseignant**, soit l'évaluation de la personne qui enseigne et de ses caractéristiques à titre d'enseignant (Darling-Hammond et alii, 1983, p. 305). L'évaluation du potentiel (ou des capacités) d'un enseignant et de ses qualités pourrait se traduire par un test de compétences, par exemple (National Teacher Evaluation, idem, p. 305);
- **l'évaluation de l'enseignement**, soit l'évaluation de la tâche d'enseignement telle qu'assumée par un enseignant (McGreal, 1988, p. 1-29; Costa, Garmston, Lambert, 1988, p. 145- 171). Il s'agit alors d'évaluer les caractéristiques de l'enseignement d'un enseignant, non les caractéristiques de l'enseignant (Scriven, 1988, p.129)[3]. L'évaluation du style d'enseignement, de la perception des étudiants face à l'enseignement, l'observation de l'enseignant en classe, constituent des exemples de moyens d'évaluation de l'enseignement;
-**l'évaluation d'un programme**, soit l'évaluation du processus et du produit de formation telle qu'assumée par une équipe d'enseignants en vue de l'atteinte des objectifs de formation par un diplômé. "L'évaluation des programmes est une cueillette et une analyse de données qui permettent de déterminer la valeur des programmes de formation afin d'en améliorer la

---

[3] Nous fournissons, en annexe, une synthèse des responsabilités professionnelles d'un enseignant telles que présentées par Scriven.

qualité, s'il y a lieu. Elle vise également à alimenter et éclairer, à l'aide des données qualitatives et quantitatives, les prises de décision qui affectent en tout ou en partie ces programmes de formation. Elle s'inscrit dans un processus systémique et continu." (Conseil de collèges, 1991). L'évaluation de programmes peut donc viser des objectifs de nature différente. L'évaluation d'un programme peut se faire par des instruments de relance des diplômés et des employeurs, par l'utilisation d'indicateurs de la performance des élèves, par des questionnaires sur la perception des élèves en cours de formation, etc.;

-**l'évaluation départementale**, soit l'évaluation du fonctionnement d'une équipe départementale en regard de l'enseignement, du programme, de la gestion départementale, de l'institution. Ce type d'évaluation est peu présent dans le vocabulaire de recherche et dans le fonctionnement quotidien, même si de telles activités d'évaluation existent bel et bien; des moyens comme le rapport annuel, l'auto-évaluation départementale, l'évaluation annuelle par la direction, etc. peuvent être utilisés;

-**l'évaluation des apprentissages**, soit l'évaluation de la performance et des compétences des élèves en fonction d'un cours ou d'un programme de formation. Bien que l'évaluation des apprentissages ne soit pas confondue à l'évaluation de l'enseignement, très souvent des intervenants croient que les résultats obtenus par des élèves, à un cours ou à un programme, constituent de bons moyens d'évaluer l'enseignement. C'est

notamment le cas au moment où le ministère formule l'hypothèse de l'utilisation systématique de l'examen d'état, que ce soit en français, en philosophie ou en d'autres matières. Pourtant la recherche a bien montré que l'enseignement n'est pas la seule cause de l'apprentissage et que bien d'autres causes ont de l'influence (élèves, parents, programme, contenu d'enseignement, contexte social, etc.) (Travers, 1981, p. 22).

Les relations entre ces deux cadres de référence

Quel est le recoupement entre ces deux cadres de référence, soit l'évaluation du personnel et l'évaluation de l'enseignement? Nous présentons ci-après un schéma (tableau 2) intégrant ces deux cadres de référence. Il met en évidence les aspecs suivants:

- en gestion de personnel, lorsqu'on désire faire **l'évaluation du personnel**, le gestionnaire peut utiliser quatre critères distincts: la personnalité, les compétences, le rendement (l'exécution des tâches et l'efficacité) ou les comportements anormaux. (première colonne du tableau)

- l'**évaluation du personnel enseignant** peut donc reposer sur les mêmes critères: la seconde colonne met en évidence ce que pourraient devenir, à titre d'exemples, ces critères dans le cas de l'évaluation de l'enseignant.

- lorsque l'évaluation d'un enseignant se fait sur la base de **l'évaluation de son rendement**, l'évaluation porte sur sa tâche

d'enseignement et ses autres tâches (participation aux instances de l'institution, lien à son supérieur, perfectionnement, respect des conditions de travail, etc.). L'évaluation de l'enseignement recoupe donc le concept d'évaluation de rendement, puisque l'une des tâches (la principale sans doute) de l'enseignant consiste à enseigner. L'évaluation de l'enseignement constitue un aspect de l'évaluation de rendement d'un enseignant. Il est important de noter ici que le concept d'évaluation de rendement est très rarement employé dans les écrits sur l'évaluation de l'enseignement.

-le tableau 2 met en évidence les principales caractéristiques reconnues de ce que sont les tâches d'un enseignant. Le tableau 3, tiré de la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage par Gagnon et Michaud (1991) suite aux travaux de St-Onge et Jackson, présente les principales composantes de l'enseignement, dans sa relation à l'apprentissage.

-l'un des courants de pensée des plus actuels au niveau collégial a trait à la concertation nécessaire entre les intervenants d'un même programme pour permettre l'atteinte optimale des objectifs de formation visés par un programme. C'est le concept d'**approche programme**. Cela signifie que l'atteinte des objectifs de formation dans un programme ne constitue pas le fruit d'actions isolées, mais bien plutôt le fruit de la concertation des actions des intervenants. L'impact de cette affirmation sur l'évaluation de l'enseignant

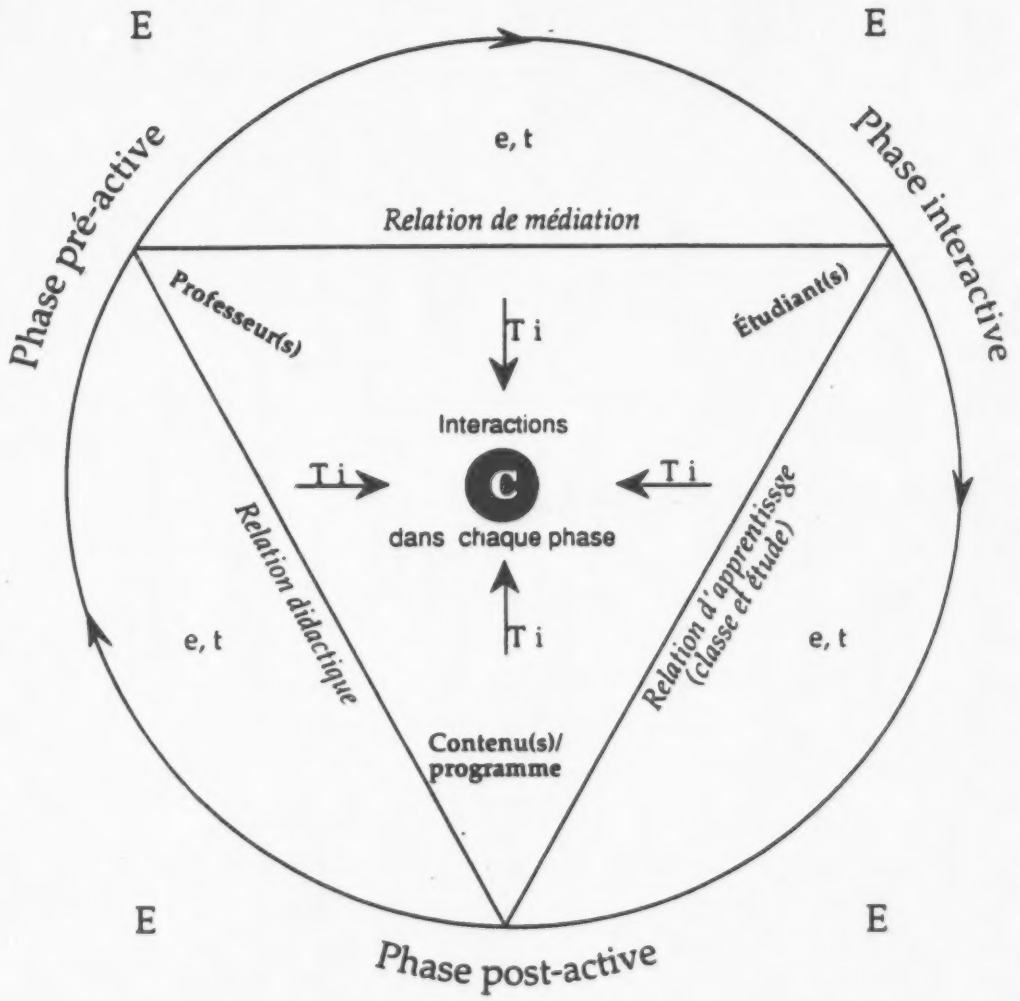
TABLEAU 2

ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT ET ÉVALUATION DE RENDEMENT

Quel aspect de la gestion? Pour quels objectifs?

ÉVALUATION DU PERSONNEL	ÉVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT	ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT	ÉVALUATION DE PROGRAMME	ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES
PERSONNALITÉ qualités personnelles attitudes générales	autonomie responsabilité relations interpersonnelles motivation tests de compétences processus d'enseignement contenu disciplinaire attitudes professionnelles ex: Floride, NTE (National Teacher Evaluation)	3 PHASES: Pré-active Interactive Post-active 3 RELATIONS: Didactique Médiation Apprentissage Adaptation aux contextes Lien au programme et aux compétences	PROCESSUS intégration concertation encadrement des élèves satisfaction des élèves et des sortants	Compétences et performances des élèves: cours et programme -examens locaux -examens nationaux
COMPÉTENCES tests des acquis diplôme expérience				
RENDEMENT performances comportement attitudes professionnelles	tâches d'enseignement autres tâches: -lien à l'organisation -lien au supérieur -perfectionnement -respect des conditions de travail	Matériel lié aux 3 phases: -plan de cours -documents did. -examens ex:Georgie, Redfern ex: ISE (Identification du style d'enseignement)	PRODUIT (indices) échecs et abandons compétences effectives satisfaction: employeurs diplômés gestionnaires formateurs	
EFFICACITÉ critères-standard indicateurs	plaintes	Indices: échecs, abandons satisfaction	APPRENTISSAGES DES ÉLÈVES	(enseignement: cause de l'apprentissage?)

Représentation de l'interaction enseignement/apprentissage



Légende

I. Les composantes	E = environnement	
II. Les relations	e = environnement-collège	Jackson, Saint-Onge
III. Les phases	t = temps	Gagnon-Michaud
IV. Les environnements	C = compétences	AQPC
V. Les interactions	Ti = traitement de l'information	Mai 1990

est important par son corrolaire: la performance d'un enseignant est fonction non seulement de ses tâches, mais aussi des tâches assumées par ses collègues. L'enseignement n'est pas un acte isolé, mais collectif; cela est particulièrement évident dans les phases pré-active et post-active de l'enseignement. Vouloir faire l'évaluation de l'enseignement, c'est donc devoir tenir compte de la face collective du travail de l'enseignant, d'une part; mais c'est aussi devoir tenir compte du fait que la performance d'un enseignant ne dépend pas seulement de lui-même. Et le résultat de l'apprentissage (une partie du volet efficacité de l'évaluation de rendement) est fonction non seulement de lui-même et de ses collègues, mais aussi de la performance des élèves. Bref, l'enseignement n'est pas la cause de l'apprentissage (Travers, 1981, p.22; Darling-Hammond, 1983, p.293 et ss.); nous ajoutons ici que, à certains égards, le travail d'un seul enseignant l'est encore moins.

- l'**évaluation de programme** constitue l'évaluation du processus et du produit de formation, cette formation visant l'atteinte d'objectifs généraux et particuliers (Règlement sur le régime pédagogique, édition commentée, p. 7). L'évaluation de programme, dans son volet processus de formation, pourrait porter sur des critères comme la concertation entre les enseignants, les activités favorisant l'intégration des apprentissages, la qualité de l'encadrement des élèves, la satisfaction des élèves en cours de formation et de ceux qui

abandonnent,etc. Quant au produit de la formation, le tableau met en évidence que l'évaluation de programme pourra constituer une forme de cueillette d'indices de la qualité de l'enseignement qui est dispensé dans ce programme. On peut utiliser des indices comme les taux d'échecs et d'abandons; le degré de satisfaction des employeurs, diplômés, gestionnaires, formateurs; l'atteinte effective des compétences visées dans le programme par les élèves, etc.

- à nouveau ici, nous utilisons le concept d'indices (d'indicateurs) en ce qui a trait à l'évaluation du produit en raison du fait que l'enseignement constitue un facteur parmi d'autres pour favoriser l'apprentissage des élèves dans un programme.

- le tableau met enfin en évidence que les divers types d'évaluation (de l'enseignant, de l'enseignement, de programme et des apprentissages) peuvent être utilisés dans divers contextes: les objectifs visés peuvent être de type formatifs ou sommatifs. De plus, l'évaluation peut être située dans divers aspects de la gestion: sélection, renvoi, promotion, amélioration.

- le tableau 4 situe comment les divers critères d'évaluation du personnel (en ordonnée) peuvent être utilisés selon les aspects de la gestion en montrant comment, dans ces divers contextes, on peut utiliser les concepts d'évaluation de l'enseignement ou de l'enseignant.

TABLEAU 4

ÉVALUATION DE RENDEMENT, EVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT, ET GESTION DU PERSONNEL

GESTION DU PERSONNEL / CRITÈRES D'ÉVALUATION	SÉLECTION	RENVOI	PROMOTION	AMÉLIORATION (staff development)
QUALITÉS- PERSONNALITÉ	évaluation de l'enseignant		évaluation de l'enseignant	
POTENTIEL- COMPÉTENCES	évaluation de l'enseignant		évaluation de l'enseignant	évaluation de l'enseignant
RENDEMENT-PERFORMANCE EFFICACITÉ		variable	évaluation de l'enseignement	évaluation de l'enseignement (cause de..)
COMPORTEMENTS		évaluation de l'enseignant (comportements minimaux)		(développement professionnel)

Ces tableaux aident à situer les divers concepts utilisés en matière d'évaluation du personnel et d'évaluation de l'enseignement. Ils mettent en évidence une manière de définir leurs champs propres et leurs interactions.

Quelques défis

La clarification des concepts permet de déceler certains défis relatifs à l'évaluation de l'enseignement:

- l'évaluation de l'enseignement cache une conception de l'enseignement et de l'apprentissage, cette conception ayant une influence déterminante sur le type de système d'évaluation de l'enseignement qu'un gestionnaire mettra en place. Vouloir procéder à l'évaluation de l'enseignement suppose donc une clarification de cette conception de l'enseignement;

- l'évaluation de l'enseignement suppose une clarification des objectifs visés en évaluation et des situations de gestion dans lesquelles l'évaluation sera utilisée. Or, les objectifs visés peuvent varier selon les aspects de la gestion: sélection, attribution de la permanence, promotion, perfectionnement, etc. Les objectifs peuvent centrer l'évaluateur sur les comportements minimalement acceptables ou sur le développement professionnel de l'enseignant, par exemple. Un évaluateur doit expliciter ses objectifs d'évaluation selon les diverses situations de gestion et selon ses véritables intentions;

- l'évaluation de l'enseignement cache aussi une conception du statut de l'enseignant et de son rôle dans l'évaluation; l'enseignant est-il un professionnel? un exécutant? un membre du personnel de nature particulière;

- le choix des objectifs et la clarification du rôle des enseignants obligent l'identification du style de gestion. Qui assurera le développement des instruments d'évaluation? Qui assumera le rôle de l'évaluateur? Qui doit prendre les décisions sur les aspects à améliorer? Comment se fera le suivi? Qui détient les compétences en matière d'enseignement et d'apprentissage? Les réponses à ce genre de questions définissent une façon de gérer, en matière d'enseignement;

- la mise en place de l'évaluation de l'enseignement dans un collège suppose l'harmonisation entre l'évaluation et l'approche programme, situant en cela une conception de l'enseigne-

ment comme un acte individuel ou collectif. En effet, peut-on valoriser la prise en charge de la formation par une équipe d'enseignants et, au moment d'évaluer, ne plus tenir compte de cette équipe programme;

-plus globalement encore, on doit s'interroger sur le type de système d'évaluation qui permet le mieux d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage, à court et à long terme. Car c'est une chose de mesurer les compétences et de confronter la performance à des standards. C'est une autre chose que de modifier la performance des enseignants dans leur classe (Darling-Hammond et alii, 1983, p. 288). Évaluer l'enseignement, c'est insérer quelqu'un dans un processus de changement.

En conclusion

Ce texte a voulu camper les principaux concepts généralement utilisés pour traiter de l'évaluation de l'enseignement. La clarification des concepts présentés fait toucher du doigt la complexité de l'évaluation de l'enseignement et l'ampleur des défis sous-jacents qui se présentent à ceux qui ont à coeur la qualité de la formation des élèves.

PRINCIPALES RÉFÉRENCES CONSULTÉES

Bernard, Huguette, Processus d'évaluation de l'enseignement supérieur, Théorie et pratique, Éditions Études Vivantes, 1992, 174 pages.

Bélanger, Laurent; Petit, André; Bergeron, Jean-Louis, Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Gaétant Morin éd., Chicoutimi, 1983, 409 pages.

Boucher, Denis et Doyon, Christian, Sachez évaluer votre personnel, le chemin de la réussite, Editions Agence d'Arc, 1991.

Conseil des collèges, L'évaluation des programmes de formation au collégial, cadre de référence expérimental, Commission de l'évaluation, 220-0008, Gouvernement du Québec, Québec, 1991.

Conseil supérieur de l'éducation, L'évaluation, situation actuelle et voies de développement, Rapport 1982-1983 sur l'état et les besoins de l'éducation, Gouvernement du Québec, Québec. 1983, 132 pages.

Costa, Arthur L.; Garmston, Robert J.; Lambert, L., Evaluation of Teaching, The Cognitive Development View, in Stanley, Sarah and Popham, James (eds), Teacher Evaluation: Six Prescriptions for Success, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Va, 1988, p. 145-172.

Darling-Hammond, L.; Wise A.E.; Pease, S.R., Teacher Evaluation in the Organizational Context: A Review of the Literature, in Review of Educational Research, Fall 1983, vol. 53, no. 3, pp. 285-328

Fédération des cégeps, Vers des politiques institutionnelles d'évaluation, Montréal, 1982.

Gagnon, C. et Michaud, J.P., Représentation de l'interaction enseignement/apprentissage, schéma présenté au colloque de l'Association Québécoise de Pédagogie Collégiale (AQPC), mai 1990, 1 page.

Glasser, William, The Quality School, Managing Students Without Coercion, Perennial Library, Harper and Row, New York, 1990,171 pages.

Gosselin, Alain, L'évaluation de rendement par les résultats, in Administration hospitalière et sociale, vol. 26, no 2, avril 1980.

Guskey, Thomas R. and Sparks, Dennis, What to Consider When Evaluating Staff Devopment, in Educational Leadership, vol. 49, no 3, november 1991, 73-76

Mannat, Richard P. Teacher Performance Evaluation: A Total Systems Approach, in
Stanley, Sarah and Popham, James (eds), Teacher Evaluation: Six Prescriptions for Success, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Va, 1988, p. 79-109.

McGreal, Thomas L., Evaluation for Enhancing Instruction: Linking Teacher Evaluation and Staff Development, in
Stanley, Sarah and Popham, James (eds), Teacher Evaluation: Six Prescriptions for Success, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Va, 1988, p. 1-29.

Millman, Jason, (ed), Handbook of Teacher Evaluation, National Council on Measurement in Education, Sage Publications, Beverly Hills, Calif., 981, 356 pages.

Ory, John C., Changes in Evaluating Teaching in Higher Education, in Theory into Practice, Educational Evaluation: An Evolving Field, vol XXX,
number 3, winter 1991, 30-36.

Petit, André et De Cotis, Thomas, La validité des résultats obtenus en évaluation du rendement, un modèle conceptuel, in Relations industrielles, vol 33, no1, 1978, p. 58-77.

Schneier, C., Beatty, R., Baird,L, Creating a Performance Management System, in Training and Delopment Journal, May, 1986, 74-79

Scriven, Michael, Evaluating Teachers as Professionnals: The Duties-Based, in
Stanley, Sarah and Propham, James (eds), Teacher Evaluation: Six Prescriptions for Success, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Va, 1988, p. 145-172.

Scriven, Michael, Evaluating Teachers as Professionnals: The Duties-Based Approach, in
Stanley, Sarah and Proham, James (eds), Teacher Evaluation: Six Prescriptions for Success, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Va, 1988, p. 110-144.

Travers, Robert M.W., Criteria of Goof Teaching, in Millman, Jason, (ed), Handbook of Teacher Evaluation, National Council on Measurement in Education, Sage Publications, Beverly Hills, Calif., 1981, 15-22 pages.

AU-DELÀ DES CONCEPTS... DES CONCEPTIONS À CLARIFIER...

Quelques exemples

L'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT...

1-cache une conception de l'enseignement
et de l'apprentissage

2-cache une conception du statut d'un enseignant...
et de son rôle en évaluation
de l'enseignement

3-suppose une clarification des objectifs visés...
-comportements minimaux ou
développement professionnel
-selon les situations de gestion
-selon le style de gestion

4- implique une conception de LA GESTION...

- ce qui influence directement la conception de l'évaluation de l'enseignement

5- cache un processus d'évaluation...

- qui a une importance auusi grande que l'évaluation
- qui fait appel à un processus de changement

6- suppose une harmonisation de l'évaluation et de l'approche programme...
-enseignement, un acte individuel ou collectif???

7- pour être efficace, doit viser avoir un effet réel dans les pratiques de l'enseignant (3 phases, 3 relations)

LES RESPONSABILITÉS PROFESSIONNELLES D'UN ENSEIGNANT

Scriven, 1988, traduit et adapté C. Gagnon

1- CONNAISSANCE DE SES RESPONSABILITÉS

2- CONNAISSANCE DE L'ÉCOLE ET DU MILIEU

3- CONNAISSANCE DE LA MATIÈRE
- matière spécifique à enseigner
- langue, techniques d'étude, ordinateur, etc.

4-PLANIFICATION DE L'ENSEIGNEMENT
-planification d'un cours
-choix et développement du contenu
-utilisation efficace des ressources
-évaluation de cours et de programme
-besoins particuliers des groupes
-habiletés en ressources humaines

5- CUEILLETTE D'INFORMATIONS AU SUJET DE L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES
-habiletés à mesurer, à noter, à évaluer et à juger des exigences

6- COMMUNICATION D'INFORMATIONS QUANT À L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES
- pour chaque élève: performance en classe et à chaque test

7- HABILETÉS EN CLASSE
- communication
- gestion de la classe

8- ATTITUDES PERSONNELLES
- attitudes professionnelles
- développement professionnel

9- PRÉOCCUPATION QUANT À SA PROFESSION
- enjeux, éthique, aide(débutants, pairs), participation

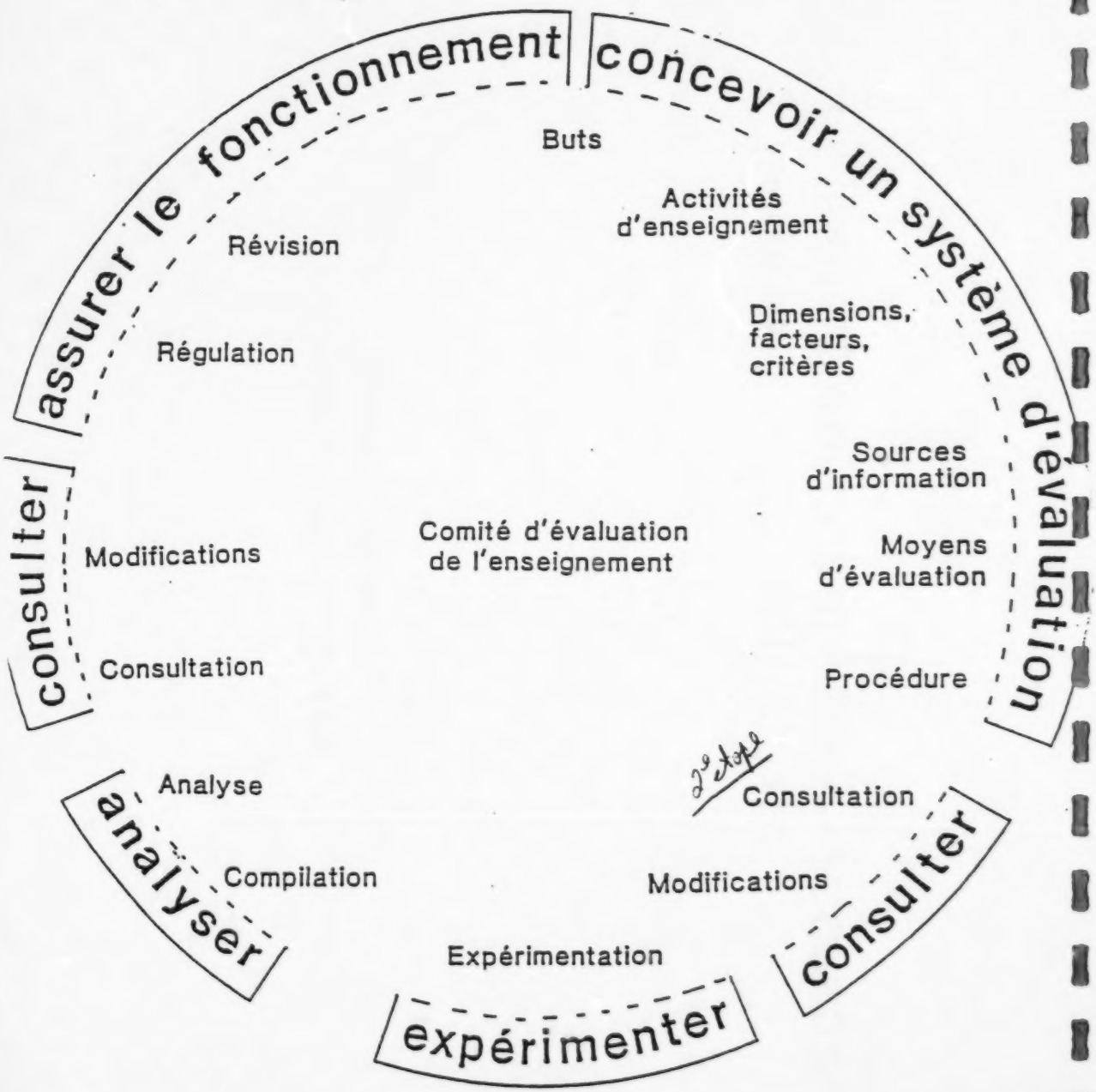
Transparents utilisés par
Hughette Bernard pour sa présentation

présenté à la
Journée de réflexion du 28 avril 1992
Cégep de Rosemont
28 avril 1993

Processus d'évaluation de l'enseignement et stratégies d'amélioration

Huguette Bernard
Université de Montréal

PROCESSUS D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT



Service pédagogique

Université de Montréal

Les buts de l'évaluation de l'enseignement

Améliorer l'enseignement

Valoriser l'enseignement

Améliorer la qualité de la formation des étudiants

Fournir au professeur un diagnostic?

Fournir aux administrateurs des renseignements?

Fournir aux étudiants des informations?

Accès aux résultats

Qui aura accès aux résultats?

Quelle information sera disponible?

Dans quel but?

ENSEIGNEMENT-COURS

dimensions	facteurs / composantes	critères	sources d'information
Prestation de cours	organisation intérêt pour l'enseignement interaction professeur-étudiants évaluation / feedback habiletés d'enseignement	clarté structure pertinence stimulation	étudiants
Planification du cours	objectifs contenus bibliographie matériel d'ens. / app. méthodes d'ens. / app. moyens d'évaluation	clarté et précision exhaustivité structure pertinence - cohérence stimulation intellectuelle	étudiants et pairs
Connaissance de la matière	contenu matériel de cours	mise à jour exactitude	pairs étudiants (si pertinent)

Construire les instruments d'évaluation

1. **Questionnaires d'évaluation par les étudiants**
   Cours - atelier - laboratoire - stage

2. **Grille d'analyse du matériel d'enseignement par les pairs**
   Plan de cours - Notes polycopiées - Manuels - Examens - Travaux

3. **Fiche d'analyse de la situation d'enseignement**
   Caractéristiques du cours, de la matière
   de la clientèle, des conditions d'enseignement

4. **Rapport-synthèse**
   Modifications
   Progression du professeur

Stratégies d'amélioration de l'enseignement

Analyser les résultats

Offrir une rétroaction

Favoriser les consultations

Vérifier les modifications

Les éléments à améliorer

Les éléments de la planification

Plan de cours

Matériel d'enseignement et d'apprentissage

Moyens d'évaluation

Les composantes de la prestation

Intérêt - Stimulation

Interaction professeur - étudiants

Habiletés d'enseignement

Rôle des institutions

1. La valorisation de l'enseignement (politique - plan d'action)
2. La formation initiale
3. Le perfectionnement
4. Le développement
5. L'amélioration des conditions d'enseignement

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ SUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT À LA CAP ET À LA CARTRH

FÉDÉRATION DES CÉGEPS
JUIN 1993

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ SUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS SUITE À LA JOURNÉE DE RÉFLEXION DU 28 AVRIL 1993, AU CÉGEP DE ROSEMONT

1. L'évaluation du rendement du personnel enseignant doit s'inscrire dans le cadre d'une politique institutionnelle.

Une politique institutionnelle d'évaluation du rendement (É.R.) clarifie le sens, la portée et les objectifs de l'É.R. L'institution précise ainsi ses intentions et ses raisons d'évaluer son personnel enseignant. Elle y définit les objets, les acteurs et les méthodes d'évaluation.

Une telle politique se construit localement, dans chaque cégep, en concertation, dans un premier temps, avec les membres du personnel et par la suite, en consultation auprès des représentants et représentantes de la clientèle étudiante. Elle s'arrime aux autres plans d'évaluation : l'institution, les programmes, les apprentissages et l'organisation du travail.

Il doit y avoir continuité et en même temps éclaircissement des divers objets et des divers moments d'évaluation. Ainsi, les objectifs et objets d'évaluation au moment de la sélection, de la probation et après l'obtention de la permanence différeront sensiblement selon qu'il s'agisse d'évaluation dite «administrative» ou «formative».

Finalement, une politique d'évaluation du personnel doit déterminer des objectifs, des principes et des valeurs qui s'appliqueront autant au personnel cadre, enseignant, professionnel ou de soutien. La politique d'É.R. constitue un point de départ, non un point d'arrivée. Elle permet l'amorce d'actions concertées en évaluation du rendement.

2. Les formes de l'évaluation du rendement sont multiples et variées, adaptées aux caractéristiques de chaque catégorie de personnel.

Si les objectifs et valeurs qui régissent l'évaluation s'appliquent à tous par le biais d'une même politique, les méthodes d'évaluation varient et sont polymorphes, taillées sur mesure. De même les méthodes d'évaluation du personnel enseignant diffèrent de celles du personnel des services, de même on observera des différences d'un département à un autre. La diversité du milieu se reflète dans la diversité des méthodes d'évaluation. On n'évalue pas de la même façon un exposé, des stages, des travaux dirigés, des laboratoires de recherche.

3. L'évaluation doit se préoccuper au premier chef des bons employés. Il s'agit de gérer une majorité de bons employés.

Le système d'évaluation du personnel enseignant d'un cégep prend du sens si on le conçoit pour la majorité du personnel enseignant, c'est-à-dire les bonnes enseignantes et les bons enseignants. Il existe déjà des dispositions des conventions collectives en vue de gérer les cas problèmes : le système d'évaluation devra plutôt s'occuper des 90 % de bons enseignants. En fait, il s'agit d'inverser la loi de Pareto et de passer 90 % du temps pour 90 % des enseignantes et des enseignants (les bons) plutôt que de passer 90 % du temps pour 10 % des enseignantes et des enseignants (les mauvais).

4. **La politique d'évaluation du rendement institutionnelle doit s'arrimer à la politique de perfectionnement. Les évaluations s'inscrivent dans un optique formative.**

Cette recommandation fait ressortir l'importance de la question cruciale des suites à donner à l'évaluation. S'il faut y consacrer du temps et des ressources, par exemple, un conseiller pédagogique qui encadre les enseignantes et les enseignants, il faut aussi prévoir des ressources pour participer à d'éventuels perfectionnements.

5. **La politique d'évaluation du rendement départage les rôles des divers acteurs : direction des services pédagogiques, adjoints au d.s.p., conseillers pédagogiques, coordonnateurs de département, enseignants, département, étudiants, direction des ressources humaines.**

La direction générale doit confier le leadership de l'évaluation de rendement des enseignantes et des enseignants à la direction des services pédagogiques. La direction des ressources humaines doit assurer un support à l'élaboration et à l'application du système. Les autres acteurs ont aussi un rôle à jouer et à clarifier. Un comité d'évaluation rattaché à la direction des services pédagogiques, chargé de piloter le dossier et réunissant des membres des divers groupes garantit une démarche participative, durable et soutenue. Trop de systèmes périclitent après deux ou trois ans faute d'avoir bien établi et réparti les responsabilités.

6. **Les objectifs d'amélioration de la pédagogie de la politique d'évaluation du rendement doivent se refléter dans la politique de sélection.**

On pourrait ainsi s'attendre qu'une compétence en pédagogie soit requise des nouveaux enseignants au moment de l'engagement. En contrepartie, l'institution doit leur offrir des moyens de se qualifier durant la période de probation.